Relaţii publice
şi publicitate

Viorica Aura Păuş

COMUNICARE ŞI RESURSE UMANE

III 286.388

Collegium

POLIROM

421833
14 aprilie 09
III 286.588

Viorica Aura Păuş

COMUNICARE ŞI RESURSE UMANE

ACU
394977
B.C.U. IASI
BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

POLIROM
2006

Cuprins

Introducere. De ce comunicare şi resurse umane? 9

I. Comunicare şi management 15

1. *Leadership* şi managementul resurselor umane 17
1.1. Leadership *şi management: definiţii şi teorii* 17
1.2. *Funcţii ale* leadership-*ului* 22
1.3. *Dimensiunea formală şi cea informală a* leadership-*ului* 25
1.4. *Profilul psihologic al liderului* 30
1.5. *Stiluri de* leadership 33
1.6. *Modele de* leadership 39
1.6.1. Modelul trăsăturilor de caracter 39
1.6.2. Modelele comportamentale de *leadership* 40
1.6.3. Modele de *leadership* fondate pe contingenţă 43
1.6.3.1. Modelul de contingenţă al lui Fiedler 43
1.6.3.2. Modelul situaţional al lui Hersey-Blanchard 45
1.6.3.3. Modelul obiectivului-traiectorie al lui House 47
1.6.3.4. Modelul *leadership*-ului participativ al lui Vroom-Jago 49
1.6.3.5. Analiza comparată a modelelor de contingenţă 50
1.7. *Principalele sarcini ale managerului* 51

2. Managementul de proiect 54
2.1. *Proiectul ca tip de activitate în organizaţie* 54
2.2. *Diagnoza şi analiza nevoilor* 56
2.3. *Elaborarea proiectului* 58
2.4. *Monitorizarea şi evaluarea proiectelor* 64

3. Managementul grupurilor în organizaţie 71
3.1. *Dinamica grupurilor în organizaţie* 71
3.2. *Valorificarea teoriei inteligenţelor multiple în grupul de acţiune* 76
3.3. *Dimensiunea grupului de interacţiune* 81
3.4. *Condiţiile care reglementează succesul grupului de acţiune* 84
3.5. *Dezvoltarea personalităţii în organizaţie* 86

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

3.6. Team building-*ul şi formarea spiritului de echipă* 87
3.7. *Identitate personală şi socială* 89
3.8. *Motivaţia liderului şi a angajaţilor* 92
3.8.1. Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow 94
3.8.2. Teoria factorilor duali a lui Herzberg 96
3.8.3. Teoria expectanţei a lui Vroom 97
3.8.4. Teoria echităţii 98
3.9. *Influenţa stresului asupra activităţii profesionale* 98

II. Comunicare şi resurse umane 101

1. Comunicarea interpersonală 103
1.1. *Definiţii şi funcţii* 103
1.2. *Strategii de receptare a mesajelor* 107
1.3. *Empatia în comunicare* 111
1.4. *Producerea mesajelor orale* 112
1.5. *Comunicarea interactivă* 114
1.6. *Controlul comunicării* 116
1.7. *Argumentarea şi persuasiunea în comunicarea interpersonală* 119

2. Comunicarea organizaţională 122
2.1. *Trăsături generale* 122
2.2. *Tipurile de comunicare organizaţională* 125
2.3. *Feedbackul ca modalitate de control a informaţiei în organizaţie* 127
2.4. *Şedinţa ca modalitate de comunicare în organizaţie* 133
2.4.1. Stiluri de şedinţe 135
2.4.2. Comunicarea în şedinţă 137
2.5. *Interviul ca formă de comunicare în organizaţie* 138
2.5.1. Tehnica întrebărilor în interviu 141
2.6. *Expunerea/Prezentarea publică pregătită* 142
2.7. *Tracul în prezentările publice* 145
2.8. *Intervenţia improvizată* 146
2.9. *Comunicarea scrisă în organizaţii* 150
2.9.1. Forme ale comunicării scrise profesionale 151

3. Comunicare şi dialog social 156
3.1. *Sindicatele ca formă de comunicare democratică* 156
3.2. *Parteneriatul social la nivel naţional* 157
3.3. *Dialogul social la nivel european* 161
3.3.1. Comitetele de întreprindere europene 161
3.3.2. Evoluţii recente ale dialogului social 163

III. Comunicare şi managementul resurselor umane 167

1. Integrarea în profesie 169
1.1. *Pregătirea pentru integrarea în profesie* 169

1.2. *Informarea privind piaţa muncii* 172
1.3. *Importanţa resurselor umane în organizaţii* 177
1.3.1. Departamentul de resurse umane 178
1.3.2. Planificarea strategică a resurselor umane 180
1.3.3. Responsabilităţile departamentului de resurse umane 183
1.4. *Competenţa profesională şi eficienţa muncii* 190
1.5. *Recrutarea resurselor umane* 192
1.5.1. Metode de recrutare 194
1.5.2. Curriculum vitae: definire, tipologie 198
1.5.3. Scrisoarea de intenţie 202
1.6. *Selecţia resurselor umane. Definire şi caracteristici* 206
1.6.1. Interviul de selecţie 207
1.6.2. Comunicarea în interviul de selecţie 210
1.6.3. Alte metode de selecţie 218
1.6.4. Scrisorile de mulţumire 220
1.7. *Inserţia profesională şi socială* 221

2. Comunicarea şi dezvoltarea personalului 229
2.1. *Conceptul de* training *(formare)* 229
2.2. *Organizarea unui stagiu de formare ;* leadership-*ul formatorului* 232
2.2.1. Diagnoza nevoilor de formare 233
2.2.2. Alegerea locului pentru formare 235
2.2.3. Durata stagiilor de formare 237
2.3. *Modele de formare* 239
2.4. *Metode de prezentare* 241
2.4.1. Metode active de *leadership* folosite în animarea grupurilor 242
2.4.2. Metoda brainstorming 246
2.4.3. Metoda ciorchinelui 246
2.4.4. Discuţia 247
2.4.5. *Focus-group*-ul 250
2.4.6. Jocul de rol şi simularea 251
2.4.7. Metoda „Ştiu/Vreau să ştiu/Am învăţat" 252
2.4.8. Studiul de caz 253
2.4.9. Turul galeriei 255
2.5. *Evaluarea stagiului de formare* 255

3. Negocierea şi rezolvarea conflictelor în organizaţii 259
3.1. *Conflictul : definiţii şi teorii* 259
3.1.1. Niveluri şi surse ale conflictului 261
3.2. *Negocierea conflictelor* 266
3.2.1. Elementele fundamentale ale negocierii 268
3.2.2. Etapele negocierii 270
3.2.3. Comunicarea în negociere 274
3.2.4. Stiluri de negociere 275
3.2.5. Greşeli tipice în negociere 278
3.2.6. Funcţiile negocierii 282

3.2.6.1. Negocierea ca rezolvare a conflictelor 283
3.2.6.2. Negocierea ca modalitate de adoptare a deciziilor şi de introducere a schimbării în organizaţie 288
3.2.6.3. Negocierea sindicală 291
3.2.6.4. Realizarea schimbului economic 296

Bibliografie 303

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere
DE CE COMUNICARE ŞI RESURSE UMANE ?

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru că, indiferent de contextul spaţial sau temporal în care plasăm omul ca fiinţă socială sau ca personalitate individuală, nici un fel de proces de interacţiune nu poate avea loc în afara comunicării.

Pentru că dezvoltarea competenţelor umane constituie un proces complex şi de durată, care implică învăţare şi o formare specializată, realizată atât în cadrul familial, cât şi în ansamblul mediului social.

Fiecare individ prelucrează zilnic informaţii de toate tipurile şi se plasează în interiorul unor reţele de comunicare din mediul informal sau organizaţional pentru a recepţiona date, a le analiza, a decide în consecinţă şi a-şi îndeplini responsabilităţile ce-i revin.

Pentru orice organizaţie, cea mai importantă resursă o reprezintă oamenii şi deci rolul acesteia este să le faciliteze dezvoltarea profesională şi să-i conducă pe angajaţi spre atingerea obiectivelor organizaţiei, într-un mediu motivant pentru grup şi pentru fiecare individ.

Toate aceste aspecte se pot realiza prin exercitarea competenţelor de comunicare şi relaţionare, deoarece ele constituie o condiţie a reuşitei activităţii de resurse umane. Toate elementele care stau la baza funcţionării unei organizaţii – proiectare/planificare, organizare, conducere operaţională/coordonare, control/evaluare, motivare, implicare/participare, negociere şi rezolvarea conflictelor – se bazează pe comunicare în general.

Un rol important în realizarea tuturor acestor acţiuni le revine managerilor. În ceea ce-i priveşte, se apreciază că 70% din timpul lor este folosit pentru a comunica şi, de aceea, succesul managerial depinde de calitatea şi eficienţa competenţelor de comunicare.

Pornind de la importanţa comunicării în organizaţii, standardele naţionale pentru funcţiile de conducere, de îndrumare şi de control elaborate în cadrul CNFP (Consiliul Naţional pentru Formare Profesională) au fost concepute pornind de la competenţele de comunicare şi relaţionare. Această categorie de competenţe constituie baza unui management de calitate, fiind cea care asigură un climat de muncă eficient şi productiv.

Comunicarea se constituie ca un proces intenţionat de transfer de informaţie şi înţelesuri între indivizi, grupuri, niveluri organizaţionale şi organizaţii în ansamblul lor.

Comunicarea este cea care facilitează circulaţia informaţiilor, fluxul pe verticală, pe orizontală sau pe diagonală, pentru ca activitatea, cu obiectivele ei, să fie realizată în comun, prin interacţiunea umană, sub forma limbajelor (mesaje, limba vorbită, semne, simboluri, gestică, mimică, imagini).

Prin comunicare se asigură conexiunea între emiţător şi receptor, reciprocitatea transmiterii mesajelor şi asigurarea feedbackului. Prin comunicare se dezvoltă şi elementele psihosociale ale coeziunii de grup: coeziunea de interese, motivaţii, atitudini, eforturi ca bază pentru înţelegerea socială, pentru integrarea în grup, echipă, unitate.

Aceste elemente sunt canalizate prin intermediul *leadership*-ului. De aceea, succesul unui manager/lider depinde, în mare parte, de modalitatea de exercitare a *leadership*-ului. Descrierea stilurilor de *leadership* şi a tipurilor de influenţă pe care le exercită acesta în diferite situaţii asupra indivizilor şi a grupurilor sociale demonstrează, o dată în plus, rolul interrelaţiilor la nivel comunicaţional, în condiţiile complexificării rolului şi funcţiilor resurselor umane în societatea contemporană şi în viitor.

Astfel, managerul cu adevărat eficient le impune colaboratorilor săi un stil de comunicare favorabil mobilizării resurselor umane ca gestiune a talentelor şi competenţelor. Tipurile de comunicare variază în funcţie de obiectivele comunicării, intenţia de comunicare a managerului şi situaţia concretă de comunicare. Astfel, într-o situaţie de criză, comunicarea va fi descendentă, autoritară, însumând ordine ce nu se mai pun în discuţie, ci se execută. Uneori, comunicarea autoritară cuprinde şi elemente de evitare a unor răspunsuri, fie pentru a păstra, ca manager, superioritatea deţinerii informaţiei, fie pentru că această informaţie este secretă, ca în cazul informaţiilor militare sau al produselor de top.

O comunicare bilaterală, cu feedback permanent şi solicitat expres, caracterizează organizaţiile mici, de tip familial, precum şi organizaţiile mari în proces de restructurare. Dacă în primul caz acest tip de comunicare este permanent, în al doilea el e dominant numai pe parcursul procesului respectiv, când managerul are nevoie de adeziunea şi cooperarea tuturor departamentelor şi echipelor care sunt solicitate emoţional, dar şi pe planul iniţiativelor. Dintre tipurile de manageri, cei cu stil democratic preferă acest stil de comunicare de tip participativ. Acest stil se bazează pe cooperarea tuturor membrilor echipei şi pe acceptarea ideilor şi punctelor de vedere pe nivel orizontal şi ascendent.

Comunicarea este esenţială în recrutarea şi selecţia personalului, negociere, formarea şi evaluarea salariaţilor, lucrul în echipă şi realizarea unor activităţi sub formă de proiect. Practic, nici o activitate din organizaţie nu poate face abstracţie de comunicare, indiferent dacă este vorba despre informare sau despre relaţionare.

Rezultă că existenţa unor cunoştinţe din domeniul comunicării în pregătirea managerilor, precum şi folosirea de către organizaţii a unor specialişti în comunicare, fie în departamentul de resurse umane, fie drept consilieri ai echipei manageriale, sunt absolut necesare. Managerii şi specialiştii în comunicare trebuie să identifice cele mai bune căi de comunicare, precum şi obstacolele sau blocajele din comunicarea organizaţională, indiferent dacă este vorba despre factori interni (legaţi de natura umană, circuitul mesajelor, bruiaje ale codului etc.) sau externi (contextul spaţio-temporal, structura reţelei de comunicare etc.).

Cele trei părţi ale lucrării sunt construite în jurul a trei cuvinte-cheie: *comunicare*, *resurse umane* şi *management*. Lucrarea va trata *leadership*-ul ca influenţă în organizaţie,

caracteristicile comunicării organizaţionale şi responsabilităţile manageriale legate de dezvoltarea în organizaţie a resurselor umane.

Există multe organizaţii, mai ales de dimensiuni mici, în care problemele legate de resursele umane implică direct managementul general. În organizaţiile în care există un departament de resurse umane, managerul acestuia este direct subordonat managerului general, între cei doi existând raporturi de colaborare şi consultare permanente, dezvoltarea resurselor umane fiind una dintre responsabilităţile majore şi prioritare ale managerului.

Pe de altă parte, tendinţa actuală pentru organizaţiile mari este de a apela la servicii externalizate de recrutare, formare şi evaluare a personalului, pe măsură ce competenţele cerute de anumite posturi – inclusiv manageriale – sunt mai complexe şi depăşesc domeniul strict profesional. Din aceste motive, considerăm managementul resurselor umane ca fiind o funcţie de bază a managementului general, aceasta fiind accepţiunea pe care o va avea această noţiune în lucrarea de faţă, iar comunicarea fiind, la rândul ei, elementul comun ce contribuie la realizarea unui management de calitate şi eficient.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

I. COMUNICARE ŞI MANAGEMENT

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. *Leadership* şi managementul resurselor umane

1.1. *Leadership* şi management: definiţii şi teorii

Termenul *leadership* apare folosit atunci când se face referinţă la comunicarea inter- sau intragrupuri. În sens strict, accepţiunea sa este de *influenţă asupra comunicării. Fundamental*, leadership *şi* influenţă *sunt sinonime* (Tellier, 1999, p. 126). În această perspectivă asupra *leadership*-ului într-un grup, se porneşte de la principiul că, în orice grup – indiferent de structură sau număr –, indivizii interacţionează în urmărirea unui scop comun, indiferent dacă acesta este interior sau exterior grupului, de interes privat ori public, conturat sau difuz. Prin *leadership* desemnăm „capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări" (Nicolescu, Verboncu, 1999, p. 516). Aceiaşi autori desemnează *leadership*-ul drept interfaţa dintre lider şi personalul ce îl urmează, ca „influenţă interpersonală pe care o exercită un manager asupra subordonaţilor în procesul stabilirii şi, îndeosebi, al realizării obiectivelor" (Nicolescu, Verboncu, p. 514).

De aici rezultă ideea că „la baza *leadership*-ului stă spiritul de echipă, care este rezultatul integrării a patru procese: construirea încrederii între persoanele implicate; stabilirea unei misiuni şi a unor scopuri clare la care să adere persoanele; derularea unor procese decizionale participative; motivarea puternică, individuală şi de grup, pentru a contribui la realizarea ţelurilor comune" (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 221).

În multe lucrări, termenul *leadership* apare şi ca *definire a funcţiei de conducere*, alături de accepţiunea de *influenţă ce decurge din viaţa internă a unui grup informal*. Documentaţia americană recentă în domeniul managementului foloseşte acest termen şi pentru a desemna *diferitele stiluri de autoritate şi influenţa socială informală a persoanelor în grupuri*. *Leadership*-ul este definit şi ca „abilitatea unui manager de a obţine implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acţiune" (Nicolescu, Verboncu, 1999, p. 515). Jacques Clement consideră *leadership*-ul ca procesul prin care o persoană stabileşte un scop sau o direcţie pentru una sau mai multe persoane pe care le determină să acţioneze împreună cu competenţă şi disciplină în vederea realizării sale (*apud* Constantinescu, Ungureanu, Tarare, 2000, p. 405).

O definiţie ce ia în considerare în mod explicit procesul de comunicare le aparţine autorilor R. Tannenbaum, J. Weschler şi F. Massarik (*Leadership and Organization*, 1961), citaţi de Mielu Zlate: „Conducerea este influenţa interpersonală exercitată într-o situaţie definită şi dirijată, graţie proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate" (*apud* Zlate, 2004, p. 23).

O definiţie ce privilegiază *omul ca entitate psihosocială* o oferă Mielu Zlate: „A conduce înseamnă, printre altele, a munci cu oamenii, a te raporta permanent la viaţa, interesele, năzuinţele, doleanţele şi aspiraţiile lor, fie individuale, fie de grup. Într-un fel, am putea spune că *materia primă* a conducerii sunt *oamenii*, deoarece numai prin intermediul şi cu ajutorul lor pot fi manevrate mijloacele tehnice" (2004, p. 25).

În termeni de eficacitate, *leadership*-ul presupune capacitatea unei persoane de a *crea o viziune*, a stabili orientări ale acţiunilor, *a uni indivizii* pentru realizarea viziunii, *a realiza viziunea* împreună cu membrii echipei, *a urmări proiectul* în procesualitatea lui, *a atinge rezultatele* prin organizare, control şi rezolvare a problemelor, şi *a lucra în echipă*, văzută ca un *summum* de forţe complementare a căror identitate este dată de urmărirea şi realizarea unei viziuni comune.

Din multitudinea de definiţii, apar ca elemente comune caracterul procesual al *leadership*-ului şi faptul că el implică existenţa unui grup asupra căruia se exercită fie o influenţă formală de către manager, fie o influenţă informală din partea unui lider informal, în ambele cazuri această influenţă fiind transmisă printr-o formă de comunicare, cu scopul de a influenţa grupul în îndeplinirea unor obiective sau atingerea unor scopuri.

Tellier consideră că *leadership*-ul apare ori de câte ori avem de-a face cu un proces de comunicare între două sau mai multe persoane – emiţător şi receptor – între care are loc o circulaţie de semnificaţii. Circulaţia semnificaţiilor între cei doi poli nu se face fără ca interlocutorii să fie afectaţi într-un fel sau altul de aceste semnificaţii, pe termen lung sau scurt. Aceste schimbări induse – conştient sau inconştient – pot fi prevăzute/ştiute de la început de către ambii poli ai comunicării. Astfel sunt comportamentele sau răspunsurile verbale la anumite interdicţii scrise, regulamente, ordine, care, odată emise, antrenează schimbări identice la toţi receptorii prin obligativitatea respectării lor (de exemplu, dialogul cu agentul de circulaţie care cere actele la control). Altele sunt prevăzute numai de emiţător, receptorul suportând acţiunea schimbului de semnificaţii pe termen lung. Astfel, influenţa învăţării şcolare asupra viitorului adult se manifestă în cultura generală pe care acesta o va avea, în succesul profesional şi social etc. Cât de mare va fi această influenţă şi care dintre obiectele de studiu vor călăuzi elevul în alegerea viitorului traseu de studii şi profesional nu pot fi decât parţial prevăzute. Unele influenţe sunt urmărite deliberat de emiţător pe termen scurt, fără ca receptorul să fie neapărat conştient de influenţa la care este supus. Este vorba despre publicitate, discursul politic, influenţa mass-media. În sfârşit, există şi un tip de influenţă prin comunicare în care nici acţiunea emiţătorului, nici cea a receptorului nu urmăresc schimbarea, dar aceasta survine în timp, fără să îşi dea seama cei doi poli de momentul sau importanţa ei, cum ar fi influenţa modelului familial şi a învăţămintelor care se transmit de la o generaţie la alta informal (Tellier, 1999, pp. 127-128).

Leadership înseamnă a face lucrurile şi a rezolva problemele prin oameni – a atinge obiective sau a îndeplini sarcini de muncă cu ajutorul unei echipe sau al unui grup. *Leadership*-ul poate fi definit ca *un proces de mobilizare, încurajare şi antrenare* a indivizilor, astfel încât aceştia să contribuie cu ce este mai bun în realizarea obiectivelor dorite (Prodan, 1999, p. 84). Indivizii care sunt capabili să îndeplinească cele trei cerinţe se numesc *lideri*.

Nu există echivalenţă între lider *şi* manager. Ideal ar fi ca toţi managerii să fie lideri buni, dar acest lucru nu este şi obligatoriu. În fapt, managerul îşi exercită influenţa asupra echipei pe care o conduce şi pe care o determină să acţioneze într-un anumit mod

pentru realizarea obiectivelor propuse. Mai ales în afaceri, succesul depinde, în mare măsură, de abilitatea liderului de a transmite echipei (grupului profesional) viziunea, entuziasmul şi sensul intenţiilor sale. Se consideră că un *leadership* de calitate este esenţial, dar nu suficient pentru un management reuşit.

Într-o firmă mică, persoana ce o înfiinţează şi o conduce poate fi considerată şi lider, deoarece ea este cea care şi-a convins colaboratorii să adere la entuziasmul şi încrederea sa, antrenându-i şi mobilizându-i să i se asocieze. În acest caz, un lider bun poate deveni un manager bun, fără ca reciproca să fie obligatoriu valabilă. Între manager şi lider există o relaţie de incluziune (managerul $\subset$ liderul – Prodan, 1999, p. 84). „*Leadership*-ul şi managementul reprezintă dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: *leadership*-ul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acţioneze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaţionale prin planificarea, organizarea şi orientarea muncii către o finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacităţile unui lider." (Cornescu, Marinescu, Curteanu, Toma, 2003, p. 163)

> Managerii reprezintă un grup de persoane împuternicite, special pregătite, care orientează, coordonează şi dirijează activitatea tuturor membrilor unei organizaţii spre îndeplinirea întocmai a obiectivelor prestabilite. Mai precis, managerii sunt persoane care deţin, în cadrul organizaţiilor, funcţii de conducere ce implică atribuţii de coordonare, organizare, dispoziţie, comandă şi control. Ei reprezintă factorii principali ai oricărui proces decizional, influenţând direct, prin activitatea lor, acţiunile şi comportamentul altor persoane. (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 217)

În lucrarea *A Theory of Leadership Effectiveness*, F.E. Fiedler (*apud* Prodan, 1999, p. 85), referindu-se la un nou model de *leadership*, arată că liderul are rolul de a întreţine o atmosferă care să permită grupului realizarea muncii într-un climat de creativitate. Preocuparea liderului într-un grup mic este, în primul rând, centrată pe relaţiile interumane şi valorificarea unor bune relaţii pentru atingerea obiectivelor comune. Într-o organizaţie mare, unde există o puternică ierarhizare, accentul cade pe îndeplinirea sarcinilor, interrelaţiile umane coborând ca importanţă spre baza piramidei, la nivelul grupurilor de lucru, unde prezenţa liderului devine importantă pentru menţinerea coeziunii şi a motivaţiei în îndeplinirea sarcinilor.

Pentru a realiza o activitate cu ajutorul grupului, liderul are de atins trei obiective:

- să obţină angajarea şi cooperarea întregii echipe de muncă;
- să motiveze grupul în vederea atingerii obiectivelor organizaţiei;
- să folosească în cel mai eficient mod aptitudinile, talentele şi energiile echipei.

Dintre caracteristicile generale ale unui lider, în viziunea realizării *leadership*-ului în organizaţie, importante ar fi (Cornescu, Marinescu, Curteanu, Toma, 2003, p. 163):

- sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care le-o comunică acestora;
- inspiră încredere şi au încredere în ei înşişi;
- au suficientă experienţă pentru a privi greşelile drept o altă distragere de la calea către succes;
- îi fac pe oameni să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenţi şi mai încrezători în ei înşişi, găsind, astfel, munca mai interesantă şi mai provocatoare.

Din compararea rolurilor şi caracteristicilor managerilor şi ale liderilor reiese clar diferenţa dintre cele două noţiuni, cea de *gestiune* şi cea de *leadership*. Astfel, dacă a gestiona înseamnă a planifica activitatea şi a stabili bugetul, *leadership*-ul stabileşte orientarea activităţii şi a echipei; dacă a gestiona implică funcţia de control şi de rezolvare a problemelor, *leadership*-ul are funcţia de a motiva angajaţii şi a produce schimbarea dorită în organizaţie.

Această diferenţiere este importantă pentru discutarea liderului în accepţiunea sa de *conducător*. Din definiţiile anterioare rezultă clar raportul de incluziune manager-lider. Managerii sunt profesioniştii specializaţi în desfăşurarea activităţii de conducere. Ei trebuie să posede calităţi care să le permită să desfăşoare activităţi de conducere, să influenţeze acţiunile altor oameni şi să obţină rezultate prin activităţile acestora. În acelaşi timp, managerii trebuie să aibă o temeinică pregătire managerială, ştiinţifică, o reală capacitate de a conduce şi talent organizatoric. *Leadership*-ul reflectă dimensiunea umană a managerului, acea latură ce îi permite să influenţeze, să determine grupul pe care îl conduce să conlucreze la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei.

Viziunea asupra conducerii întreprinderii a evoluat mult de-a lungul timpului, aducând în centrul atenţiei *leadership*-ul. În decursul ultimilor 30 de ani au apărut numeroase schimbări în ceea ce priveşte modul de exercitare a *leadership*-ului în societăţile Europei Occidentale şi în America. Una dintre cele mai importante a fost efortul de a democratiza *leadership*-ul, lucru vizibil mai ales în domeniul sistemelor de învăţământ.

Anilor '60 le aparţine teoria lui Douglas McGregor (1960), care identifică în rândul managerilor americani două concepţii asupra naturii şi a comportamentului factorului uman în organizaţie. Aceste teorii sunt denumite de McGregor *teoria X* şi *teoria Y*. Teoria X postula că oamenii, prin natura lor, sunt leneşi, detestă munca şi se străduiesc să o evite, fiind, din această cauză, constrânşi şi ameninţaţi cu pedepse pentru a avea un randament suficient în muncă. Majoritatea oamenilor evită să îşi asume responsabilităţi şi, din această cauză, ei trebuie să fie conduşi autoritar.

Teoria Y presupune că oamenii furnizează „natural" energie în muncă şi sunt capabili de autocontrol şi de iniţiative pentru a-şi atinge obiectivele muncii, dacă sunt recompensaţi pentru aceasta. Omul învaţă, în condiţii adecvate, să-şi asume responsabilităţi şi poate manifesta imaginaţie, ingeniozitate şi creativitate. În societatea industrială, aceste capacităţi naturale ale oamenilor sunt numai parţial utilizate. Această teorie a deschis calea *leadership*-ului democratic, în care conducătorul organizaţiei s-a deschis spre atragerea salariaţilor în managementul întreprinderii, în coparticiparea la politicile întreprinderii şi creşterea productivităţii. Aceste teorii au avut implicaţii în înţelegerea nu numai a stilurilor de conducere, ci şi a aspectelor motivaţionale, a modalităţilor de control şi a practicilor decizionale.

McGregor a împărţit comportamentul managerial în *comportament eficient* şi *comportament ineficient*. Managerii eficienţi ar fi cei influenţaţi de teoria Y, pe când cei ineficienţi sunt adepţii teoriei X. Conform teoriei sale, liderii care adoptă teoria X folosesc în grad ridicat controlul asupra subalternilor, nu pun accent pe implicarea acestora şi manifestă o slabă preocupare faţă de creşterea şi dezvoltarea angajaţilor. Din contră, cei ce adoptă teoria Y le acordă oamenilor mai multă responsabilitate, îi implică în stabilirea obiectivelor şi în luarea deciziilor şi manifestă o puternică preocupare faţă de dezvoltarea angajaţilor. McGregor nu neagă necesitatea autorităţii, dar consideră că exercitarea acesteia trebuie să se adapteze în funcţie de situaţie şi de tipul activităţii.

A treia teorie, teoria Z a profesorului japonez William Ouchi (1981), se raportează la organizaţiile de tip paternalist din Japonia. Conform acestei teorii, un bun conducător îi implică pe salariaţi în conducere la toate nivelurile, tratându-i ca pe o familie. Fiecare salariat participă la procesul decizional şi toţi membrii organizaţiei contribuie la realizarea aceloraşi obiective. În organizaţiile de acest tip, caracteristice culturii organizaţionale japoneze, salariaţii sunt angajaţi pe viaţă, în cadrul organizaţiei ei îndeplinind, pe rând, diferite sarcini pentru a se evita rutina, plictiseala şi specializarea prea rigidă. Teoria Z reflectă cultura japoneză, şi anume practicarea stilului de conducere paternalist în întreprinderi. Acest stil pune accent pe lucrul colectiv, asumarea responsabilităţilor de către fiecare salariat şi participarea tuturor la decizie şi la asigurarea bunăstării pentru fiecare. Din această teorie sunt de reţinut importanţa ce trebuie acordată cunoaşterii omului sub aspect psihic şi social şi necesitatea implicării salariaţilor în rezolvarea problemelor organizaţiei.

Cercetările anilor '60, dintre care le amintim pe cele ale lui Kurt Lewin din *National Training Laboratories*, recomandă perspectiva participativă de comandă. În această perioadă apare folosit şi termenul *leadership*, în loc de *comandant*. Astfel, managerul nu mai trebuie să conducă numai în calitate de comandant, ci trebuie să-şi influenţeze subalternii şi să consimtă să fie influenţat de ei, în aşa fel încât să se creeze un consens care să se traducă în acţiuni concertate.

Anii '70 au demonstrat că în economia modernă câştigă cel care deţine cele mai bune resurse umane în lupta cu concurenţa. Acum apar teoriile situaţionale şi evolutive ale *leadership*-ului. Ele ţineau cont de contextul organizaţiei şi de relaţia superior-subordonat. În acest context, *leadership*-ul devine un factor esenţial în lupta pentru excelenţă şi autodepăşire. Managerul nu poate face faţă acestei sfidări. El trebuie să fie un conducător cu o viziune clară, pe care să o poată comunica şi celorlalţi. Aceasta trebuie să fie o comunicare reală, prin care să-şi impună în acelaşi timp ideile. „În această perspectivă, conducătorii (liderii) sunt persoane *care fac ceea ce trebuie* pentru a-şi pune în practică viziunea, exercitând o influenţă asupra celorlalţi. Pe de altă parte, managerii (sau gestionarii) sunt persoane care *fac lucrurile cum trebuie*. Astfel, *a gestiona* înseamnă a conduce munca celorlalţi şi a fi responsabil de rezultatele lor." (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, p. 296)

Din cercetările româneşti, citâm tipologia lui Traian Herseni, care împarte managerii în: manageri valoroşi cu orientare bună în raport cu sarcina, manageri valoroşi lipsiţi de stil, manageri mediocri sau incapabili, dar cu stil şi manageri mediocri şi lipsiţi de stil (1969, pp. 122-127), clasificarea realizată de Ileana Ursu, Dan Stegăroiu şi Ioan Rus în: stil de conducere autoritar; consecvent; democrat; consecvent, democrat şi echilibrat (1978, capitolele 4 şi 5), şi cercetările realizate la Universitatea Bucureşti, Facultatea de Filosofie, care au pus în evidenţă două stiluri de conducere: autoritar şi cooperator (Zlate, 1981, pp. 206-212). Indiferent de stilul abordat, calitatea conducerii şi a *leadership*-ului rămâne un element important în orice tip de organizaţie.

Organizaţiile au început să se orienteze spre un nou tip de lider, charismatic, transformaţional, deschis spre schimbare şi spre comunicarea interpersonală. Pentru a actualiza această viziune, liderul trebuie să aibă simţul organizaţiei, să respecte, să folosească şi să aibă grijă de personalul subordonat lui. El trebuie să promoveze un ansamblu de valori transparente şi să facă dovada unei mari integrităţi. Una dintre calităţile sale majore este capacitatea de a realiza managementul schimbării, lucru din ce

în ce mai important în condiţiile complexităţii tot mai mari a lumii contemporane, în care fiecare face eforturi pentru a rămâne competitiv. Conducerea, prin procesul de *leadership*, trebuie să facă faţă concurenţei, să menţină costurile cât mai scăzute, să ridice calitatea produselor, să îmbunătăţească serviciile pentru clienţi şi să impună rapid noi produse pe piaţă. Calitatea de lider a conducătorului nu este admisă în mod real de către grup decât dacă acesta şi-a demonstrat valoarea, altfel doar statutul de conducător nu va putea menţine *leadership*-ul.

Leadership-ul ca proces de influenţare, dar şi ca proces managerial este determinat de o serie de factori, de la calităţile personale până la situaţia organizaţiei şi poziţia sa în mediul extern. Prima categorie de factori ce ţin de caracteristicile personale fac că *leadership*-ul să se manifeste atât la nivelul liderilor formali (manageri), cât şi informali. Este vorba, în principal, despre calităţi înnăscute, cum ar fi inteligenţa, flexibilitatea gândirii, atracţia personală, capacitatea de înţelegere, deschiderea spre ceilalţi etc. Cei ce posedă aceste calităţi sunt consideraţi persoane charismatice, ce îi atrag pe cei din jur la realizarea unor scopuri comune, le insuflă încredere şi dinamism. Folosirea acestor atribute personale, în mod deliberat, în atingerea unor scopuri personale, prin manipulare, poate avea efecte negative asupra grupului, fie – dacă este un lider informal – spre neîndeplinirea unor sarcini ale organizaţiei în favoarea unor interese de grup sau personale, fie – în cazul unui lider formal – spre obţinerea adeziunii grupului către acţiuni şi obiective ce nu servesc scopurilor organizaţiei şi, finalmente, nici pe ale membrilor acesteia. Mulţi specialişti consideră că exercitarea *leadership*-ului depinde, în mare măsură, de abilitatea liderului de a utiliza diferite forme de putere pentru a influenţa comportamentul subordonaţilor (Zorleţan, Burduş, Căprărăscu, 1995 ; Stăncioiu, Militaru, 1998 ; Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003).

1.2. Funcţii ale *leadership*-ului

Pornind de la caracteristicile *leadership*-ului, se pot evidenţia o serie de *funcţii* ale acestuia. Vom descrie câteva dintre acestea, prezentate de DeVito (*apud* Pânişoară, pp. 233-234) :

- *activarea interacţiunii grupului*, care se evidenţiază ca stimul pentru grup, mai ales când acesta este nou-constituit ;
- *menţinerea unei interacţiuni eficiente*, care reprezintă o continuare a funcţiei precedente – această funcţie implică focalizarea acţiunii grupului pe obiectivele propuse şi realizarea – de către lider – a echilibrului participării membrilor grupului la sarcină ;
- *asigurarea satisfacţiei membrilor grupului în urma participării*, fiecare dintre aceştia trebuind să fie stimulat să obţină satisfacţia maximă din realizarea sarcinii ;
- *managementul conflictelor*, care se focalizează pe necesitatea cunoaşterii de către lider a momentelor în care intervenţia sa este necesară sau, din contră, inoportună în rezolvarea unor conflicte apărute în interiorul grupului ;
- *construcţia grupului şi asigurarea coeziunii*, care presupun cunoaşterea de către lider a modului de participare diferit – cantitativ şi calitativ – din partea fiecărui membru al grupului, în funcţie de personalitatea fiecăruia ;
- *încurajarea grupului în direcţia perfecţionării proprii*, care se realizează prin stimularea autoevaluărilor şi focalizarea pe procesele ce se desfăşoară în grup, în scopul îmbunătăţirii performanţelor, atât individuale, cât şi ale întregului grup.

Puterea exercitată prin leadership este de naturi diferite. Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992, pp. 300-301), identifică sursele puterii în *puterea legitimă*, determinată de poziţia ierarhică, *puterea de recompensare şi cea coercitivă*, ce le aparţin liderilor formali al căror stil de conducere reflectă şi modul cum folosesc aceste surse ale puterii, alte forme ale acesteia, comune atât liderilor formali, cât şi informali, fiind: *puterea exemplului personal*, *puterea profesională*, ce are la bază pregătirea profesională şi de specialitate ce îi conferă persoanei în cauză un ascendent asupra celorlalţi membri ai grupului. La acestea se adaugă şi *puterea informaţiei*, formă de putere importantă în orice tip de *leadership* contemporan, de la relaţiile umane într-un grup mic până la puterea internaţională. Accesul şi deţinerea controlului asupra informaţiei reprezintă în perioada contemporană unul dintre atuurile cele mai importante ale puterii, indiferent dacă este politică, economică, socială sau de orice altă natură.

Din punct de vedere formal, managerul are, în principal, rolul de a soluţiona problemele administrative ale organizaţiei, de a face faţă disfuncţionalităţilor care apar în condiţiile complexităţii tot mai mari a proceselor economice pentru atingerea obiectivelor propuse, ţinând cont de evoluţiile pieţei naţionale şi mondiale. La aceasta se va adăuga, treptat, responsabilitatea faţă de problemele globale ale societăţii omeneşti (protecţia mediului, centrarea pe resursele umane, efectele globalizării, mutaţiile ce survin pe piaţa muncii odată cu informatizarea şi robotizarea economiei etc.).

Din această perspectivă, rolul şi responsabilităţile diferitelor categorii de manageri se vor modifica în acelaşi timp cu tipul de *leadership*. Astfel, *managerii de vârf* vor fi selectaţi în funcţie de modul în care vor putea răspunde lărgirii responsabilităţilor lor în condiţiile, pe de o parte, ale unei societăţi informatizate, iar pe de altă parte, ale necesităţii adaptării permanente a organizaţiei la mutaţiile previzibile ale mediului socioeconomic. *Managerii mijlocii* (situaţi, în ierarhia organizaţiei la nivelul conducerii diferitelor departamente, între managerii de vârf şi cei de primă linie) sunt cei ce asigură, pe lângă conducerea directă a subordonaţilor (*managerii de primă linie*), şi primirea şi vehicularea informaţiilor (comunicarea pe verticală, de la nivelurile superioare către bază şi invers), dar şi prelucrarea şi interpretarea acestor informaţii. Prin aceste responsabilităţi, ar fi de aşteptat ca *leadership*-ul să fie puternic marcat la acest nivel. Pe măsura introducerii sistemelor informatice performante, rolul şi ponderea acestui nivel de management se diminuează, mai ales dacă managerii nu asigură, în acelaşi timp, un feedback real între celelalte două niveluri (de vârf şi de primă linie). Pe de altă parte, structurile organizaţionale tind să se aplatizeze, fiind preferate tot mai mult grupurile autonome de lucru, în care se aplică „principiul organizării pe unităţi descentralizate de profit" (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 430). Autorii citaţi dau exemplul întreprinderilor americane, în care, deşi doar 5% din angajaţi se află la nivelul managerilor mijlocii, 22% din concedierile ce au loc în întreprindere vizează tocmai această categorie. Avantajele acestei diminuări a ponderii managerilor mijlocii ar fi – conform aceloraşi autori – operativitatea în luarea deciziilor şi apropierea managerilor de vârf de managerii de primă linie, cei ce poartă direct responsabilitatea execuţiei. „Prin restrângerea ponderii managerilor mijlocii, se reuşeşte o mai bună stimulare a potenţialului şi creativităţii angajaţilor. Comunicarea dintre managerii de primă linie şi şefii ierarhici va depăşi problemele de fabricaţie, ei trebuind să fie informaţi, în mod sistematic, asupra rezultatelor şi evoluţiei organizaţiei." (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 431). În aceste condiţii, distanţa dintre comunicarea formală şi cea informală scade între cele două niveluri ierarhice,

ceea ce va favoriza *leadership*-ul şi acceptarea deciziilor pe scară ierarhică, precum şi realizarea unui feedback mai eficient pe verticală.

Managerii de primă linie, reprezentaţi, în principal, de categoria *maiştrilor*, sunt supuşi şi ei unor transformări majore ale rolurilor. Dacă iniţial această categorie răspundea direct de realizarea producţiei, în organizaţiile productive moderne rolul său tinde să devină tot mai complex, de la creşterea competenţelor tehnologice până la abilităţi în domeniul relaţiilor umane şi comunicării în şi între departamente. Pentru aceasta, managerului de primă linie îi sunt necesare cunoştinţe de psihologia muncii şi abilităţi de comunicare şi de gestionare a conflictelor, el fiind cel mai implicat în *leadership*-ul la nivel informal.

Warren Bennis, în volumul *Why Leaders Can't Lead* (1988, *apud* Tellier, 1999), pe baza unui studiu realizat pe 90 de lideri din lumea afacerilor şi din alte sectoare ale societăţii americane, enumeră principalele caracteristici ale liderului viitorului:

- formare diversificată;
- curiozitate fără limite;
- entuziasm fără limite;
- aprecierea persoanelor şi a muncii în echipă;
- voinţa de a-şi asuma riscuri;
- dedicat creşterii pe termen lung mai degrabă decât centrat pe profitul pe termen scurt;
- angajat faţă de excelenţă;
- virtuos;
- vizionar.

Tot Warren Bennis, în cercetările sale, a identificat – pe baza unor studii efectuate pe lideri din corporaţiile americane – patru competenţe comune acestor lideri: managementul atenţiei, managementul semnificaţiei, managementul încrederii şi managementul propriei persoane (Cornescu, Marinescu, Curteanu, Toma, 2003, pp. 164-165):

Managementul atenţiei se referă la capacitatea liderului de a atrage oamenii prin crearea unei viziuni pe care să o comunice celorlalţi şi să o realizeze apoi împreună cu aceştia, oferindu-se ca exemplu. *Managementul semnificaţiei* este calitatea liderului de a da sens obiectivelor şi direcţiilor de acţiune şi de a comunica aceste semnificaţii pe înţelesul membrilor echipei. *Managementul încrederii* reprezintă capacitatea liderilor de a inspira încredere prin acţiunile lor, prin respectarea cuvântului dat şi prin menţinerea sistemului de valori instituit. *Managementul propriei persoane* reprezintă capacitatea liderilor de autocunoaştere şi autoînţelegere, ceea ce le dă încredere în ei înşişi. În opinia lui Bennis, în prezenţa liderilor, oamenii se simt mai importanţi, mai competenţi, au mai multă încredere în ei înşişi şi le creşte sentimentul de adeziune la echipă, îndeplinindu-şi sarcinile cu mai multă plăcere.

Noţiunea modernă de *lider* nu poate face abstracţie de funcţionarea grupurilor formale şi interacţiunile intra- şi intergrupale. De îndată ce un grup începe să comunice, între membrii lui – pe rând emiţători şi receptori – apar influenţe care vor duce, treptat, la modificarea semnificaţiilor şi la adoptarea unor comportamente noi, ce vor afecta întregul grup şi activitatea lui. De îndată ce un grup începe să comunice, el trăieşte o experienţă de împărţire a influenţei, deci de *leadership*. Dacă se urmăreşte dinamica grupului,

observându-se evenimentele pe o durată oarecare de timp, se vor putea identifica fenomenele de *leadership*, mai mult sau mai puţin evidente. Preluăm exemplul lui Tellier (1999, p. 129):

- Joseph enunţă o opinie şi Claude şi-o modifică pe a lui;
- Emilie enunţă o opinie; nimeni nu o ia în seamă;
- Pierre vorbeşte şi toată lumea cade de acord;
- Pierre şi Claude se opun timp de 15 minute;
- Hélène ocupă un loc important; ea intervine adesea şi toată lumea se sprijină pe ceea ce a spus.

Se pot detecta, observând evenimentele care au loc într-un grup, recurenţe sau constante ce ne permit să identificăm raporturile de influenţă dintre membrii grupului. Se va observa că anumite persoane influenţează întotdeauna mai mult grupul decât altele. „*Leadership*-ul, exprimând deci un raport permanent, devine un atribut al indivizilor şi un element important în structura informală a grupului." (Tellier, 1999, p. 129).

Chiar dacă, teoretic, *leadership*-ul este o realitate difuză ce se manifestă la nivelul grupului, fiind împărţit inegal între membri şi distribuit diferit de la o situaţie la alta, calitatea de lider nu poate fi atribuită decât celor ce îşi dovedesc în faţa celorlalţi puterea de a-i influenţa. Deşi toţi indivizii unui grup au un anumit *leadership* asupra grupului, există tendinţa de împărţire a indivizilor în două categorii: „liderii" şi „cei ce îi urmează". Această observaţie stă la baza conceptului tradiţional de *şef* ce identifică *leadership*-ul cu o singură persoană. După Freud (1951), citat de Tellier, membrii grupului întreţin o legătură afectivă cu şeful lor şi proiectează în persoana acestuia eul lor ideal. Aceasta ar explica împărtăşirea aceluiaşi ideal de către grup şi legăturile afective dintre membri. În situaţia marilor organizaţii din lumea contemporană însă, această teorie nu se mai poate aplica.

1.3. Dimensiunea formală şi cea informală a *leadership*-ului

Când vorbim de *leadership*, trebuie să analizăm comportamentele umane pe două niveluri distincte: comportamentul individual şi manifestările comportamentului în situaţii sociale. Fiecare individ are un comportament singular confruntat cu o situaţie reală similară. În cazul confruntării indivizilor cu provocările sociale, intervine psihologia de grup, care le induce persoanelor respective un comportament convergent, ce estompează manifestările caracteristice ale fiecărui individ scos din cadrul grupului – de exemplu, reacţiile grevi̧stilor, răspunsurile la incitările sociale etc. Pe plan social, aceste reacţii sunt limitate prin mecanisme de control social şi legislativ care delimitează posibilităţile de exprimare şi conduitele membrilor grupului.

Yvan Tellier (1999, pp. 128-134) analizează comportamentul uman în exprimările sale sociale sub trei aspecte: aspectul individual (primul nivel de analiză) şi dubla determinare socială a comportamentului, cea formală şi cea informală (al doilea şi al treilea nivel de analiză).

Comportamentul individual se subordonează constrângerilor sociale impuse prin norme determinate social. El îşi păstrează însă – în limitele codului social – formele de manifestare specifice individului, în funcţie de caracteristicile sale psihologice. Adaptarea individuală depinde, în acelaşi timp, de cerinţele imediate ale situaţiei de interacţiune (de exemplu, comportamentul unui angajat din sfera serviciilor).

Fenomenele de influenţă socială urmează aceleaşi reguli. Pe de o parte, se evidenţiază o dimensiune formală, respectată de întregul grup, care înseamnă îndeplinirea sarcinilor de lucru în mod egal şi obligatoriu din partea tuturor angajaţilor, iar pe de altă parte, dimensiunea informală (stimulată de relaţiile interumane şi *leadership*-ul din interiorul grupului).

Studiu de caz (după Tellier, 1999, pp. 131-132):

Doamna Cutare îi telefonează domnului X, meşter instalator. Pentru amenajarea subsolului ca sală de jocuri pentru copii, trebuie modificate toate instalaţiile. Domnul X vine la faţa locului însoţit de un ucenic. Acesta din urmă face grosul muncii; pare foarte sigur, eficient şi competent. Totuşi, domnul X nu l-a trimis singur fiindcă un regulament explicit al corporaţiei lui profesionale îi interzice să lase ucenicii fără supraveghere. În anumite momente, domnul X părăseşte subsolul, urcă la bucătărie pentru a telefona şi profită pentru a se întreţine câteva momente cu doamna Cutare. Ucenicul este pe punctul de a deveni lucrător şi nu este necesar ca domnul X să-l urmărească pas cu pas. Mai mult, îi place să discute cu doamna Cutare; este o femeie foarte simplă şi foarte amabilă, care ştie să nu facă mare caz de faptul că este soţia notarului Cutare. La ora 4 p.m., instalatorii opresc munca. Ei vor reveni să-şi termine treaba când un electrician va deplasa firele electrice care stau în calea noilor trasee ale ţevilor. Ei nu pot atinge firele pentru că legea le-o interzice. Doamna nu lasă vizitatorii să plece fără să le ofere o gustare. Ea îi cunoaşte pe domnul X şi pe fiul său de foarte multă vreme şi îi stimează. Fratele domnului X i-a construit, de altfel, doamnei Cutare cabana de vară, dar acesta îşi spune că, la momentul socotelilor, nu va putea reduce tarifele pe care le cere corporaţia sa.

Incitaţii sociale formale şi informale care apar în studiul de caz:

Comportamente	Incitaţii sociale formale	Incitaţii sociale informale
1. Doamna Cutare face apel la un instalator.	1. Legea cere ca lucrările de instalaţie să fie executate de un meşter instalator.	
2. Domnul X îşi însoţeşte ucenicul.	2. Meşterul instalator trebuie să supravegheze ucenicii după reglementările interne ale corporaţiei.	
3. Domnul X lipseşte din subsol.		3. El poate avea încredere în ucenic.
4. Domnul X discută cu doamna Cutare.		4. Ei se cunosc bine şi domnul X o apreciază mult pe doamnă.
5. Instalatorii nu se ating de firele electrice.	5. În termenii legii, numai meşterii electricieni sunt competenţi pentru lucrări de această natură.	

Comportamente	Incitaţii sociale formale	Incitaţii sociale informale
6. Doamna le oferă o gustare celor doi instalatori.		6. Aceasta exprimă relaţia dintre ea şi ei în afara sferei profesionale.
7. Domnul X cere tariful întreg.	7. Corporaţia cere acest lucru.	

Se observă din tabel că principala diferenţă dintre cele două tipuri de incitaţii sociale ţine de caracterul „legal", oficial, explicit al incitaţiilor formale. Avem legi, regulamente, directive, care le lasă puţină libertate subiecţilor, în caz de abatere ei expunându-se la pedepse. Incitaţiile sociale informale sunt şi ele derivate din norme şi reguli sociale. Totuşi, acestea pot fi mult mai uşor interpretate şi nuanţate. Doamna Cutare a găsit de cuviinţă să-i invite pe cei doi instalatori la o gustare, lucru la care nu era obligată, dar care a constituit un gest de simpatie. În planul incitaţiilor sociale formale, conduitele sunt regizate de un cod relativ clar şi rigid, definind drepturile şi obligaţiile fiecărui partener care interacţionează într-o situaţie dată. Domnul X, deşi o simpatizează, la rândul său, pe doamnă, nu poate reduce tariful perceput de corporaţie.

Influenţa socială informală se manifestă în interiorul grupului prin *leadership*-ul informal. În interiorul grupului, *leadership*-ul depinde de modurile de interacţiune între membrii grupului. Prin unele trăsături de personalitate, ascendentul profesional, charismă etc., în fiecare grup se desprinde, de obicei, un lider căruia grupul îi recunoaşte o poziţie ce implică raporturi de influenţă care îl avantajează. Liderul este, în acelaşi timp, exponentul grupului şi purtătorul său de cuvânt. Liderul nu poate fi impus grupului din exterior. Prin definiţie, *leadership*-ul este o formă de influenţă socială ce necesită participarea totală la viaţa reală a grupului. Fiindcă *leadership*-ul se naşte din interacţiunea în sânul grupului, el este un fenomen social labil. Odată obţinut, *leadership*-ul trebuie confirmat prin asentimentul grupului şi în interacţiunea acestuia.

Cei ce vor să îşi atribuie *leadership*-ul trebuie să-şi păstreze comportamentele la înălţimea exigenţelor grupului. Se poate însă întâmpla ca, odată interesele grupului modificate, tipul de *leadership* să nu mai corespundă valorilor grupului. Valoarea şi încrederea pe care membrii grupului le acordă unui individ constituie originea directă a *leadership*-ului. *Leadership*-ul nu este posibil decât dacă membrii grupului consimt implicit la aceasta, condiţie ce permite afirmarea unui lider informal, ce poate fi ales apoi şi lider formal, reprezentând interesele grupului (de exemplu, alegerea lui ca lider sindical).

Influenţa socială formală se exercită prin funcţia de conducere. Organizaţiile formalizează *leadership*-ul prin elaborarea organigramelor, ce identifică poziţiile de influenţă cu statutele oficiale ierarhice ale cadrelor. *Organigrama* reprezintă cadrul în care se inserează funcţii – implicit influenţă ierarhică – înainte de a stabili cine va ocupa aceste funcţii. Există, e drept, profiluri ale postului, descrieri ale atribuţiilor ce prefigurează tipul de *leadership*, iar selecţia de personal încearcă să găsească profilul adecvat (în primul rând, ca tip de competenţe) al celui ce va ocupa funcţia respectivă. Odată stabilite persoanele, se consideră că ele vor avea, implicit, rolul de *leadership* pe segmentul ierarhic în care funcţionează. Puterea exercitată de un conducător formal, autoritatea cu care este învestit

prin funcţie influenţează conduita subordonaţilor care i se supun datorită obligaţiilor trasate prin regulamente, norme, interese economice convergente. Acest tip de *leadership* nu implică relaţii afective cu grupul, situaţia interpersonală fiind, la rândul ei, reglementată prin poziţiile ierarhice (de superior sau subaltern). Nerespectarea acestor convenţii formale poate duce fie la măsuri coercitive sau represalii, fie la nemulţumiri, revoltă, greve etc.

„Pe când *leadership*-ul rezultă din viaţa internă a grupului şi preferinţele acestuia îl regularizează, funcţia de conducere îi este atribuită unei persoane de către elemente străine grupului, situate pe trepte superioare ale ierarhiei." (Tellier, 1999, p. 134) Cel ce ocupă o funcţie de conducere nu răspunde pentru deciziile sale în faţa grupului, ci în faţa superiorului ierarhic, ceea ce poate provoca tensiuni în interiorul grupului (în funcţie şi de stilul managerial). Între superiorii ierarhici şi subordonaţi se creează o distanţă socială, reglementată formal, care permite exercitarea autorităţii. Pentru buna funcţionare a organizaţiilor, această structură este însă absolut necesară.

Studiile experimentale iniţiate de echipa lui Kurt Lewin, reunite sub titlul *Dinamica grupurilor* (Peretti, Legrand, 2001, pp. 12-13), au arătat că:

> ...dacă s-ar diminua constrângerile structurale (dacă nu ar mai exista nici roluri marcate, nici sarcini prescrise, nici o metodă impusă, nici o reţea de schimburi raţionalizate, nici obiective, nici un nivel de schimburi convenit), raporturile dintre diferiţii membri ai unui grup ar deveni dificile, nesigure, cu puternice oscilaţii emoţionale. Atunci când indivizii sunt reuniţi în mod nedefinit, fără o organizare prealabilă, ei pot resimţi o mare dificultate în a-şi stabili poziţia, căci caracterul nedefinit al poziţiei fiecăruia în raport cu poziţia celorlalţi suscită multiple posibilităţi în legătură cu alegerea atitudinilor sale şi cu exprimarea capacităţilor şi a ideilor personale. Incertitudinea fiecărui individ intră în rezonanţă cu cea a celorlalte persoane, ceea ce va duce – în absenţa unor norme – la apariţia unor comportamente agresive sau defensive în cadrul grupului şi la incapacitatea de a realiza o acţiune coerentă a grupului. Se poate dezvolta, de asemenea, o atmosferă de angoasă, mai ales la indivizii nesiguri pe ei, care nu au o idee clară asupra îndeplinirii sarcinilor.

Se poate deci considera că, fără definirea şi aplicarea unor obiective, norme, obligaţii, niveluri ierarhice care să le permită unor lideri formali să deţină controlul asupra grupului, acesta este în pericol de a se destructura.

Pentru ca riscul unor respingeri ale liderilor formali de către grup să fie cât mai mic, selecţia de personal trebuie să aibă grijă, atunci când este vorba despre un lider formal, ca profilul acestuia să corespundă aspiraţiilor şi valorilor împărtăşite de grupul pe care îl va conduce. Dacă liderul este numit din exterior, în grup vor acţiona întotdeauna şi liderii informali, a căror influenţă asupra grupului poate perturba uneori grav aplicarea deciziilor liderului formal. La nivelurile ierarhice inferioare (şef de echipă, maistru etc.), o soluţie este alegerea liderului formal din interiorul grupului sau un stil de conducere democratic, în care membrii grupului să fie informaţi şi consultaţi pentru menţinerea unui climat interpersonal favorabil liderului.

În configuraţia din ce în ce mai complexă a relaţiilor profesionale, tipul de manager directiv, potrivit în structurile puternic ierarhizate din societăţile industriale, tinde să fie înlocuit cu un manager ce se vede confruntat cu un colectiv mai puţin numeros, dar ale cărui competenţe profesionale sunt de vârf şi în care sunt privilegiate relaţiile pe orizontală între membrii grupului, creativitatea, spiritul de iniţiativă, inteligenţa de grup şi comunicarea. Costache Rusu, Robert Mathis şi Panaite Nica (1997, p. 432-433) vorbesc despre un „neomanager", cel ce „promovează competiţia profesională, oferind

resurse, idei şi motivaţii. El pune întrebări care determină angajaţii să caute soluţii şi să-şi asume responsabilităţi prin luarea unor decizii". Principala calitate a acestui tip nou de manager va trebui să fie *orientarea spre excelenţă*. Autorii citează lucrările *O pasiune pentru excelenţă* a lui Thomas Peters şi Nancy Austin şi *Le prix de l'excellence*, scrisă de Thomas Peters şi R. Waterman (1983) pe baza studiilor întreprinse în 43 dintre cele mai competitive firme din lume.

Caracteristicile orientării spre excelenţă în activitatea managerială, conform autorilor citaţi, ar fi:

- a revoluţiona calitatea şi a transforma procesul de producţie într-un instrument de marketing;
- a fi total dedicat serviciului şi îndeplinirii responsabilităţilor;
- a fi total dedicat satisfacerii nevoilor clienţilor; a asculta clienţii, ultimii utilizatori, furnizorii şi comercianţii;
- a se strădui să fie unic şi să dezvolte o strategie inovatoare, ignorând răspunsul „Nu s-a inventat încă";
- a suprainvesti în oameni, a pune pe prim-plan salariile, serviciile şi distribuţia;
- a face din „spiritul inovativ" o „raţiune a existenţei" pentru fiecare dintre salariaţi;
- a măsura progresul realizat ca urmare a oricărei perfecţionări;
- a face din cei mai inventivi salariaţi adevăraţi eroi, campioni ai firmei;
- a investi timp în recrutarea resurselor umane şi asigurarea cu personal competent a tuturor posturilor;
- a stimula lucrul în echipă;
- a se „debarasa" cât mai rapid de cei incompetenţi ori rezistenţi la schimbare;
- a reconcepe rolul managerilor mijlocii pentru transformarea lor din „gardieni" în „mediatori";
- a simplifica procedurile birocratice, a reduce „hârtiile" şi a distruge „aparatul";
- a se orienta cu precizie asupra a „ceea ce trebuie schimbat" şi a „urgenţei acestei schimbări";
- a conduce prin exemplul personal, folosind un management „vizibil" şi utilizând metode cât mai simple pentru a stimula înţelegerea şi participarea celorlalţi;
- a face ca procedurile de control să fie cât mai simple şi mai eficiente;
- a le cere salariaţilor să fie loiali faţă de firmă şi integri în toate acţiunile pe care le întreprind pentru şi în numele firmei.

După cum se observă din caracteristicile citate mai sus, acest tip de manager nu are un profil psihologic anume. Se remarcă însă marea varietate a rolurilor sale, accentul pus pe rolul echipei şi contribuţia personală a angajaţilor, care, la rândul lor, sunt prefiguraţi cu un profil total schimbat faţă de vechii salariaţi. Principalele lor trăsături ar fi – aşa cum rezultă din sarcinile managerului – competenţa profesională, orientarea spre schimbare, spiritul inovativ şi motivaţia pentru activitatea pe care o desfăşoară. Este de la sine înţeles că atât managerul, cât şi subordonaţii aparţin unor organizaţii cu activitate nonrutinieră, cu un tip de comunicare ce îmbină comunicarea pe verticală cu cea pe orizontală, cu echipe sudate ce au obiective clar stabilite în funcţie de ţelurile organizaţionale în comun acceptate. Ierarhia este mai slab stratificată, *leadership*-ul fiind centrat pe comunicare şi feedback. Funcţia de manager tinde, astfel, să se identifice cu rolul de lider, în sensul său de dinamizator al grupului.

Exerciţiu

Formatorul/Profesorul va lua un număr de bileţele egal cu numărul participanţilor la curs şi le va numerota cu 1 şi 2. Îi va cere fiecărui cursant să tragă câte un bileţel, fără să spună ce a tras. Bileţelele cu numărul 1 vor fi mai puţin numeroase decât cele cu numărul 2. Toţi cursanţii vor fi în picioare, într-o mulţime informală, şi vor vorbi, pe rând, doi câte doi, circa un minut. Cei ce au tras numărul 1 vor trebui, în timpul alocat, fără a divulga scopul, să manifeste o atitudine de lider şi să convingă cât mai mulţi colegi să adere la o idee sau un plan propus de ei. La expirarea timpului, toţi participanţii vor trebui să noteze pe o foaie de hârtie persoanele ce, după opinia lor, au tras bileţelele cu numărul 1 şi care le cereau să se comporte ca lideri (adaptat după Pânişoară, 2004, p. 255).

1.4. Profilul psihologic al liderului

Primele cercetări privind *leadership*-ul au fost centrate pe studierea personalităţii liderului. Din cercetările psihologilor nu s-a putut trage concluzia că un anumit tip de personalitate sau anumite calităţi psihologice pot fi concludente pentru structura liderului. Există totuşi anumite variabile ale personalităţii care joacă un rol important în fenomenul de *leadership*. Aceste trăsături care fac ca un lider să aibă influenţă asupra grupului se pot evidenţia în special la nivel comportamental.

Fiecare individ îşi dedică o parte a vieţii activităţii profesionale. Aceasta implică atât valorificarea competenţelor sale profesionale, adică dimensiunea economică, cât şi a unor trăsături de personalitate, a unor sentimente, aspiraţii, valori, credinţe. În acelaşi timp, o parte din trăirile sale din viaţa personală se reflectă în eficienţa sa profesională (bucurii, necazuri, insatisfacţii sentimentale, starea sănătăţii etc.). Toate aceste dimensiuni ale fiinţei umane se reflectă şi sunt reflectate în interrelaţiile din interiorul organizaţiei (relaţiile şi percepţiile asupra individului din partea superiorilor, colegilor sau subordonaţilor).

Cuvântul *personalitate* provine din cuvântul latin *persona*, care, în teatrul latin din Antichitate, desemna masca purtată de comediant, chipul cu care el apărea în public. Astfel, o primă analiză a personalităţii arată că aceasta reprezintă aspectul exterior al individului, modul în care el este perceput de ceilalţi şi îi poate influenţa. În acelaşi timp, dincolo de „mască", personalitatea include şi ceea ce este ascuns de fiecare individ.

Personalitatea se diferenţiază de caracter. Caracterul reprezintă ceea ce este permanent, solid, rezistent la schimbare din om, în timp ce personalitatea, care depinde de caracterul înnăscut, se poate completa cu educaţia, influenţele sub care trăim evenimentele din viaţa noastră. Roger Perron (1985) defineşte personalitatea ca fiind „ansamblul de caracteristici ale unei persoane date care defineşte individualitatea sa şi permite distingerea de ceilalţi" (*apud* Prodan, 1999, p. 77). Această definiţie se bazează pe trei idei centrale : ideea de globalitate, cea de coerenţă şi cea de permanenţă în timp. Ea permite înţelegerea funcţionării personalităţii ca un sistem dominat de legi de autoreglare şi de dezvoltare în timp.

Studiile asupra personalităţii au început încă din Antichitate. Astfel, Hippocrate, cu 400 de ani înainte de Hristos, asociază umoarea (ca substanţă necesară pentru existenţa

elulei) cu elementele fundamentale ce compun natura: aerul, pământul, focul şi apa. Astfel, el identifică patru temperamente: sangvin (aerul cald şi umed), melancolic (pământul rece şi uscat), coleric (focul cald şi uscat) şi flegmatic (apa rece şi umedă).

Clasificarea lui Kretschmer şi Sheldon (*apud* Prodan, 1999, p. 78) pune în corespondenţă aspectul fizic şi personalitatea. Astfel, indivizii cu membre suple, corp subţire şi piept îngust sunt indivizii tip „astenic", timizi, sensibili, detaşaţi şi distanţi, iar indivizii cu membre scurte şi corp plin sunt indivizi cu simţul umorului, uşor adaptabili la schimbare.

Clasificarea Şcolii franco-olandeze (Fezmans, Wiersman, La Senne, Berger, *apud* Prodan, 1999, p. 78) are la bază ideea că personalitatea se compune din trei factori: emotivitate, activism şi reţinerea excitaţiei în celula nervoasă. Prin combinaţia lor, rezultă opt tipuri de personalitate:

Tipul de personalitate	Combinaţia de factori	Exemple de personalităţi
Nervos	Emotiv + nonactiv + primar	Baudelaire, Verlaine
Sentimental	Emotiv + nonactiv + secundar	Chopin, Stendhal
Coleric	Emotiv + activ + primar	Vigny, Rousseau, Robespierre
Pasionat	Nonemotiv + activ + primar	Hugo, George Sand
Sangvin	Nonemotiv + activ + primar	Napoléon, Corneille, Racine, Pasteur, Montesquieu, Mazarin
Flegmatic	Nonemotiv + activ + secundar	Washington, Joffre, Franklin
Amorf	Nonemotiv + nonactiv + primar	La Fontaine
Apatic	Nonemotiv + nonactiv + primar	Ludovic al XVI-lea

Pornind de la clasificarea Şcolii franco-olandeze, Adriana Prodan (1999, pp. 83-84) stabileşte opt tipologii de manager în care se regăsesc combinaţiile emotivităţii (reacţia unui individ la un eveniment), ale reactivităţii şi reţinerii primare (de scurtă durată) şi secundare (de lungă durată) a excitaţiei nervoase:

1. *managerul nervos* este mobil în gândire, reacţionează rapid, nestăpânit, reţine impresiile imediate, e instabil, se plictiseşte repede, este singuratic, avid după informaţii pe care nu le analizează cu calm, dă soluţii şi vrea răspunsurile rapid şi adoră schimbarea. Este bun în abordarea multor meserii, dar provoacă tensiuni în grup;
2. *managerul sentimental* are o mare sensibilitate, este introspectiv, marcat de impresiile imediate, cu atracţie spre arte, sociabil, stabil psihic, timid, melancolic, uneori creativ, iubeşte adevărul şi e puţin ofensiv. Nu rezistă la condiţiile dure ale managementului concurenţial;
3. *managerul coleric* este optimist, dar emotiv, uneori violent, susceptibil, caută rezultate imediate şi obiective noi. Este inteligent, se angajează în activităţi riscante, uneori e imprudent şi superficial. Se entuziasmează repede, stăpânit adesea de programe idealiste. Este bun în momente în care nu este necesară o activitate permanentă a grupului;
4. *managerul pasionat* este nerăbdător, dominator, independent, are tendinţa de a-şi nesocoti propriile interese, e insistent, unilateral şi profund în domeniul lui. Nu ţine seama de factorii care îi cer pragmatism, dominat de idei şi obiective adesea segmentare, şi nu are o viziune de ansamblu. Este eficient în conducerea unor activităţi cu scop delimitat sau în compartimente cu obiective precise;

5. *managerul sangvin* se adaptează uşor la condiţii diverse, este stabil psihic, analitic, calm şi nu se angajează cu plăcere în acţiuni riscante. Interesat de rezultatul final, caută înţelegerea grupului şi înţelege factorii prioritari într-un demers. Este bun pentru conducerea inferioară şi medie;
6. *managerul flegmatic* nu este creativ, dar e deosebit de hotărât când este cazul. Are un calm de excepţie, răceală şi neîncredere în cei din jur. Nu este influenţabil. Uneori bravează, acceptă formal alte opinii. Este eficient în locurile cu un pericol ridicat;
7. *managerul amorf* este calm, indiferent, uneori neglijent, prea puţin ofensiv, stabil psihic şi reacţionează cu întârziere. Este bonom, tolerant, iar în situaţii-limită poate avea reacţii foarte potrivite. Este bun pentru situaţii critice;
8. *managerul apatic* este inactiv, reacţionează greu, e singuratic, doreşte linişte, calm. Este puţin capabil de efort, renunţă repede, e puţin emotiv şi nu sesizează factorii favorabili. Nu dă rezultate ca manager. Este eficient în activităţi segmentare, simple, care nu cer efort, imaginaţie, risc.

Pentru diagnosticarea tipului de personalitate a managerilor de toate nivelurile dintr-o organizaţie, analiza trebuie efectuată pe baza testelor psihologice adecvate.

Un model mai recent al personalităţii, care evidenţiază ceea ce este înnăscut şi ceea ce este achiziţionat, rolul eredităţii şi al influenţei mediului sociocultural, ca şi influenţa primilor ani de viaţă asupra personalităţii este pus în evidenţă prin *arborele personalităţii*. În această abordare, personalitatea se construieşte zilnic, plecând de la un dat biologic de bază, care evoluează sub influenţa vârstei şi a experienţei socioculturale şi socioafective a individului. Astfel, *rădăcinile* sunt factorii înnăscuţi rezultaţi din combinarea genetică a patrimoniului ereditar al fiecăruia dintre noi, care ne determină constituţia şi temperamentul. Aceşti factori sunt: *ereditatea*, *sexul*, *constituţia* şi *temperamentul*. *Trunchiul* reprezintă factorii achiziţionaţi, determinaţi de influenţele exercitate de istoria noastră personală, familială şi şcolară, de mediul sociocultural căruia i-am aparţinut, de anii pe care i-am trăit. Aceşti factori sunt: *familia*, *şcoala*, *cultura*, *istoria personală*, *influenţa mediului*. *Ramurile* şi *coroana* reprezintă ansamblul de comportamente extrase din diferite situaţii de viaţă. Acestea sunt: *mediul religios*, *mediul profesional*, *mediul sindical*, *mediul politic*, *mediul familial* şi *mediul şcolar*. Conform acestui model, personalitatea ar fi fructul influenţelor diverse şi integrarea comportamentelor într-un ansamblu mai mult sau mai puţin coerent şi echilibrat; ar fi compromisul dintre factorii înnăscuţi, achiziţii şi experienţe, acestea fiind influenţate de şansele de mediu social şi profesional. Acest model aparţine lui R. Bazin (*Développement personnel et entraînement mental*, 1987, *apud* Prodan, 1999, p. 78).

Din literatura de specialitate românească, psihologul Paul Popescu-Neveanu defineşte personalitatea ca fiind „interacţiunea dintre atitudini (vectori) şi aptitudini (sisteme operaţionale)", acestea două constituind dimensiunea centrală a personalităţii (1978, p. 536). Când ne referim la personalitate, trebuie luat în considerare faptul că ierarhia trăsăturilor variază de la un individ la altul, ceea ce la unul este dominant la altul putând fi subordonat şi nesemnificativ.

Reţinem, de asemenea, definiţia lui Ioan Mihăilescu (2003, p. 231), ce consideră personalitatea ca „ansamblul trăsăturilor, însuşirilor, capacităţilor individuale care se manifestă comportamental şi sunt valorificate social".

1.5. Stiluri de *leadership*

Activitatea din organizaţie, indiferent de specificul acesteia, poartă amprenta stilului de conducere practicat la momentul respectiv. Se ştie că performanţele globale ale acesteia, alături de gradul de satisfacţie la nivel grupal sau individual, fluctuează şi în funcţie de stilul de conducere practicat la un moment dat. O identificare complexă a necesităţii studierii stilurilor de conducere o realizează Mielu Zlate în lucrarea *Leadership şi management* (2004). Astfel, autorul arată că necesitatea investigării stilurilor de conducere derivă din:

- *efectele* deosebit de relevante pe care practicarea unui anumit stil de conducere le are asupra climatului psihologic, socioafectiv, relaţional din cadrul organizaţiei sociale, precum şi asupra productivităţii muncii;
- stilul de conducere are *o mare capacitate de a se difuza* în rândul membrilor grupului, el este *molipsitor* pentru întreaga organizaţie. În mod voit sau nu, conducătorul îşi *formează*, îşi *educă* adesea echipa în conformitate cu propriul stil de conducere;
- stilul de conducere *nu acţionează izolat*, de sine stătător, ci *corelat cu alte variabile*. El interacţionează cu *orientările conducerii*, concepute ca ansambluri complexe de fenomene privitoare la modul în care conducătorii îşi gândesc propria activitate de conducere, sarcinile ce le revin, modalităţile de realizare ale acestora, tipurile de raportare la normele instituţionalizate pe care trebuie să le respecte şi modul concret de relaţionare cu subordonaţii, egalii şi superiorii săi. Astfel, dacă un conducător îşi consideră subordonaţii incompetenţi, comportamentul său va provoca reacţii de respingere sau revoltă din partea acestora. Invers, un stil amabil, cooperant va duce, treptat, la instaurarea aceluiaşi climat şi între membrii echipei. Stilul de conducere se corelează şi cu *mentalităţile* conducătorului, care reprezintă orientările conducerii îndelung practicate şi cristalizate în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecăţile, deprinderile de acţiune. Între stilul de conducere, orientările şi mentalităţile conducerii există o strânsă interdependenţă;
- stilul de conducere *nu este doar o simplă variabilă personală, ci şi o variabilă organizaţională*, afectând persoanele, relaţiile dintre ele şi chiar organizaţia în întregul ei (Zlate, 2004, pp. 98-100).

Dezvoltarea armonioasă a personalităţii în cadrul organizaţiei, ce are consecinţe pozitive atât asupra randamentului întreprinderii, cât şi asupra celui personal, depinde şi de tipul interrelaţiilor pe care individul le are în cadrul colectivului de muncă şi cu conducătorii de diverse niveluri. Astfel, managerul ar trebui să fie dotat cu spirit ofensiv, capacitatea de a-şi asuma riscuri, răspunderea faţă de anumite acţiuni pe care le iniţiază, intuiţie în stabilirea strategiilor, siguranţă de sine şi calm în relaţiile interumane, autoritate în faţa subalternilor etc.

Există numeroase teorii şi clasificări ale stilurilor de conducere, realizate pe diverse criterii. Dintre acestea, Ioan Mihăilescu (Cornescu, Mihăilescu, Stoian, 2003, pp. 229-231) reţine trei: *conducerea ca o funcţie a persoanei (modelul charismatic)*, *modelul situaţional* şi *modelul mixt*.

Conform *modelului charismatic*, conceput de Max Weber, conducătorii au calităţi înnăscute care le dau acea charismă necesară pentru a se impune ca lideri. Modelul a fost deseori criticat şi s-au efectuat cercetări de psihologie istorică pentru a se vedea dacă modelul este confirmat la marii conducători din istorie. Clasic în această categorie de cercetări rămâne studiul lui Ralph M. Stogdill, publicat în 1948. Pornind de la această teorie a liderului charismatic, Stogdill prezintă profilul unor conducători ale căror trăsături au fost grupate în patru categorii:

- factori fizici şi constituţionali (vârstă, talie, greutate, calităţi fizice, energie, sănătate, aspect exterior);
- factori psihologici (inteligenţă, instrucţie, cunoştinţe, intuiţie, originalitate, adaptabilitate, trăsături temperamentale etc.);
- factori psihosociali (diplomaţie, sociabilitate, popularitate, prestigiu, capacitate de influenţare etc.);
- factori sociologici (nivelul socioeconomic, statutul economic şi social etc.).

Corelând aceşti factori cu rezultatele obţinute în conducere, autorul constată corelaţii nesemnificative sau chiar negative. Deşi nu sunt singurii importanţi, aceşti factori rămân semnificativi pentru profilul unui lider.

Modelul situaţional vine să întregească modelul charismatic, arătând că succesul unui manager nu ţine numai de factorii personali, ci este determinat şi de caracteristicile grupului condus şi de adecvarea trăsăturilor personale la particularităţile situaţiei şi ale grupului. Considerând că acest model insistă prea mult asupra rolului situaţiei, al contextului, oferindu-i liderului un rol determinant, dar pasiv, cercetătorii au propus un nou model – *modelul mixt*, care consideră conducerea o funcţie a persoanei, a situaţiei, dar mai ales a relaţiei dintre acestea. În acest model, relaţia dintre manager şi situaţie este complexă: nu e vorba despre simpla adaptare a persoanei la situaţie, ci de structurarea şi stăpânirea situaţiei. Persoana este tratată ca un produs al interacţiunilor, al relaţiilor care se stabilesc între grup şi manager în procesul de *leadership*.

Pornind de la modelul mixt, Cătălin Zamfir (1977, pp. 173-201) identifică şi descrie trei categorii de factori ce determină formarea stilurilor de conducere:

- factori ce ţin de particularităţile persoanei (tipul de personalitate, pregătirea profesională, nivelul motivaţiei, pregătirea în domeniul conducerii şi experienţa de conducere);
- factori ce ţin de particularităţile muncii (organizarea tehnologică a muncii, diviziunea muncii);
- factori ce ţin de particularităţile mediului social în care se desfăşoară activitatea de management (tipul societăţii, formele de organizare, sistemul instituţional de conducere, cultura, stratificarea socială, nivelul de dezvoltare a ştiinţei conducerii).

Deşi atât latura psihologică, cât şi calităţile de comunicator sunt importante pentru *leadership*, cercetările au demonstrat că acestea nu sunt suficiente pentru realizarea procesului.

Psihologii care au făcut observaţii asupra unor grupuri profesionale sau experienţe de laborator au constatat că în *leadership* determinante sunt *comportamentele* indivizilor în poziţii de *leadership*. Aceste comportamente au tendinţa de a fi legate unele de altele în interiorul modelelor de conduită coerente. Astfel, au fost definite „stilurile de *leadership*".

Definiţia stilurilor de *leadership* (după Lippitt şi White, 1960, pp. 26-27, *apud* Tellier, 1999, p. 138):

Stil	Autocratic	Democratic	Laxist
1. Determinarea politicilor	Toate politicile sunt determinate de responsabil.	Toate politicile dau naştere la discuţii şi decizii în grup. Responsabilul încurajează discuţia şi ajută grupul.	Libertate completă lăsată oricărei decizii de grup sau individuală, fără ca responsabilul să intervină.
2. Alegerea tehnicilor şi elaborarea etapelor	Tehnicile şi etapele sunt dictate una câte una de autoritate.	Desfăşurarea etapelor este fructul discuţiilor în grup. Dacă autoritatea propune tehnici, ea indică mai multe posibilităţi înainte şi lasă alegerea grupului.	Autoritatea procură anumite instrumente grupului şi semnifică furnizarea informaţiilor la cerere. Ea nu ia iniţiativa de a participa la discuţii.
3. Repartiţia sarcinilor şi colegilor de lucru	Responsabilul îi impune fiecăruia sarcina şi colegul de lucru.	Membrii grupului pot lucra cu cine vor. Repartiţia sarcinilor este discutată în grup.	Autoritatea se abţine de la a participa la repartiţia sarcinilor şi a colegilor de lucru.
4. Atitudinea în raport cu criticile şi elogiile	Responsabilul „personalizează" criticile şi elogiile.	Responsabilul este obiectiv şi funcţional. Se străduieşte să fie un membru egal al grupului, evitând să ocupe un loc prea mare.	Autoritatea face rar comentarii asupra activităţii membrilor. Ea nu intervine decât la solicitare. Nu încearcă să evalueze sau să regleze cursul evenimentelor.

Exerciţii

1. Evaluaţi-vă propriul tip de personalitate: „Eu mă consider deschis unui stil (mai) autoritar, democratic sau indiferent (laxist)".
2. Faceţi testul următor şi apoi comparaţi rezultatul cu aprecierea dumneavoastră.

Chestionar T.L. (Tip de lider – Beauchamp, Graveline, Quiviger, *apud* Constantin şi Stoica-Constantin, 2002, pp. 184-186)

Acest chestionar se referă la stilul dumneavoastră de a conduce un grup sau un colectiv de oameni.
Chestionarul vă prezintă 12 situaţii diferite, cu câte trei variante de soluţionare. Încercuiţi, de fiecare dată, o singură variantă dintre cele trei prezentate.

1. Înaintea unei şedinţe cu grupul (echipa) din subordinea mea, am tendinţa:

a) să pregătesc şi să prevăd totul până la cel mai mic detaliu.
b) să pregătesc un cadru general al şedinţei.
c) să las totul pe seama grupului şi a evoluţiei firesti a lucrurilor.

2. Când începe o şedinţă de grup, am tendinţa:

a) să indic grupului calea bună de urmat, să aduc la cunoştinţă strategia de lucru.
b) să propun grupului mai multe strategii de discuţii, dintre care să aleagă.
c) să am încredere că grupul îşi va găsi singur calea.

3. În faţa ideilor care se opun categoric ideilor mele, am tendinţa:

a) să-mi susţin ideile într-o manieră fermă şi uneori pasionată.
b) să continui discuţia pentru a aprofunda punctele de vedere ale fiecăruia dintre cei implicaţi.
c) să-i las fiecărui subaltern libertatea de a gândi cum crede de cuviinţă.

4. Când cineva din grupul meu critică deschis ceea ce spun sau fac eu, am tendinţa:

a) să încerc să îl conving că am dreptate.
b) să-i pun întrebări sau să adresez întrebarea întregului grup pentru precizări.
c) să-l las să spună ce are de spus, apoi să trec mai departe.

5. Când grupul se abate de la direcţia stabilită de comun acord de la început, am tendinţa:

a) să readuc rapid şi hotărât grupul la calea prevăzută anterior, fără prea multe discuţii.
b) să reamintesc grupului primele sale opţiuni, pentru a se reorienta.
c) să acord încredere grupului fără să intervin.

6. Când fac parte dintr-un grup, am în mod obişnuit tendinţa:

a) să spun de la început ceea ce gândesc, independent de ceea ce gândesc alţii.
b) să aştept momentul cel mai favorabil pentru a orienta grupul după ideile mele şi ale celorlalţi.
c) să mă exprim pe măsură ce îmi vin ideile, după dispoziţia de moment.

7. Eu consider că un conflict apărut într-o şedinţă de grup este:

a) un moment dificil ce trebuie depăşit repede, chemând ferm grupul la ordine.
b) o reacţie de grup normală, pe care trebuie să o trăim ca atare, chiar dacă este greu din punct de vedere afectiv.
c) ceva ce se va regla de la sine.

8. Faţă de un membru tăcut, neparticipativ al grupului, am tendinţa:

a) să-l interpelez direct, pentru a-l face să vorbească şi, astfel, grupul să afle ce gândeşte.
b) să aştept un moment oportun pentru a-l lansa, dar fără a-l forţa.
c) să-i respect tăcerea, dar fără a-i acorda o atenţie specială.

9. Pentru a cunoaşte părerea grupului într-o problemă, am tendinţa:

a) să îi pun întrebarea fiecăruia pe rând, astfel încât fiecare să poată şi să fie nevoit să se exprime.

b) să repun întrebarea în diferite moduri diferiţilor membri ai grupului.
c) să îl las să vorbească pe cel care se exprimă mai bine, considerând că, dacă vrea, fiecare poate spune ce are de spus.

10. În realizarea scopurilor grupului, importantă este:

a) asumarea responsabilităţii de către şef, căci el este responsabilul principal.
b) asumarea responsabilităţii de către fiecare membru al grupului, chiar dacă durează ceva timp până când fiecare se simte responsabil de soarta grupului.
c) asumarea responsabilităţii de către liderii informali (naturali, neoficiali, nealeşi) ai grupului, întrucât ceilalţi sfârşesc întotdeauna prin a-i urma.

11. Eu simt evaluarea pe care o face grupul la adresa propriei activităţi ca:

a) un moment dificil, ce nu trebuie prelungit, evaluarea având a se realiza exclusiv asupra rezultatelor atinse de grup.
b) un moment dificil, care, probabil, este folositor, evaluarea trebuind să se realizeze atât asupra rezultatelor atinse de grup, cât şi asupra funcţionării interne a grupului.
c) un moment a cărui utilitate eu nu o văd.

12. Dacă grupul ajunge la alte rezultate decât mă aşteptam eu, am tendinţa să îmi spun că:

a) a greşit.
b) probabil că acele rezultate corespund mai bine adevăratelor trebuinţe ale grupului.
c) păcat, dar asta e.

Grilă de corectare:

a) 10-12 puncte – autoritar foarte periculos
6-9 puncte – autoritar moderat
1-5 puncte – cu tendinţe de autoritarism

b) 10-12 puncte – democrat ideal
6-9 puncte – cu şanse reale de a conduce bine un grup
1-5 puncte – stil democratic, dar care ar trebui ameliorat

c) 10-12 puncte – permisiv, indiferent (*laisser-faire*)
6-9 puncte – permisiv, cu autoritate oarecum limitată acordată grupului
1-5 puncte – cu tendinţe spre *laisser-faire*

Definirea stilurilor de *leadership* de către Lippitt şi White s-a aflat la originea numeroaselor cercetări şi experimente care au încercat să stabilească în practică consecinţele fiecărui stil. Unele dintre primele experienţe (*apud* Tellier, 1999, p. 139) au fost făcute pe trei grupuri de băieţi, sportivi, în jurul vârstei de 11 ani. Grupurile studiate de Lippitt şi White, cărora li s-au aplicat cele trei stiluri de conducere descrise de autori, au manifestat comportamente foarte diferite, în funcţie de stilul ce a fost adoptat. Grupul condus de un lider autocrat care a ţinut sub control scopurile urmărite de grup şi

mijloacele de realizare a acestora a manifestat o scădere a voinţei grupului. În acest caz, autocraţii privesc rezultatele grupului numai din propria perspectivă, fără să ţină seama de exigenţele grupului.

În stilul democratic – aplicat grupului al doilea, liderul a oferit numeroase sugestii grupului pentru a-l ghida în îndeplinirea sarcinilor. Libertatea grupului a fost respectată, fără însă ca membrii grupului să fie abandonaţi (ceea ce fac laxiştii) în îndeplinirea sarcinilor dificile. În plus, ei au apelat permanent la capacitatea de autoconducere a grupului.

Grupul condus de un lider laxist, deşi a beneficiat de aceleaşi informaţii ca şi grupul condus în stil democratic, nu a primit aceste informaţii decât la cererea expresă a membrilor grupului. Dacă grupul nu îi solicită, aceşti lideri rămân cantonaţi într-o retragere pasivă.

Concluziile cercetării lui Lippitt şi White (1960, *apud* Tellier, 1999, pp. 140-141) se pot rezuma la şase observaţii:

a) leadership-*urile democratic şi laxist nu sunt echivalente.* Activitatea desfăşurată de grup sub o conducere laxistă s-a dovedit mai puţin considerabilă şi valabilă. Grupul a avut tendinţa de a lua lucrurile în joacă şi, deşi în cadrul întâlnirilor şi-au exprimat satisfacţia faţă de stilul de conducere, în întrevederile private şi-au exprimat preferinţa pentru stilul democratic;
b) *democraţia poate fi eficientă.* Cantitativ, activitatea desfăşurată în stil democratic s-a dovedit mai consistentă. Subiecţii s-au arătat motivaţi la sarcină şi nu întrerupeau munca când liderul nu era de faţă. Munca a fost mai originală;
c) *un* leadership *autocratic poate crea multă ostilitate şi agresivitate: apariţia ţapilor ispăşitori.* În acest grup, s-a observat că băieţii distrugeau mult mai uşor proprietatea materială a grupului, dând apoi vina pe ţapul ispăşitor;
d) *o autoritate autocratică poate crea insatisfacţie ascunsă.* Patru băieţi au părăsit grupul condus autocratic. 95% dintre ei şi-au manifestat preferinţa pentru liderul democratic. În momentul schimbării stilului de *leadership*, copiii trăiau o reacţie de destindere, exprimată printr-o anumită relaxare a efortului şi a disciplinei. Această relaxare momentană însoţeşte întotdeauna trecerea de la un sistem în care persoanele sunt dirijate din exterior prin norme foarte rigide la un altul mai democratic. *Trecerea de la un regim autocratic la unul democratic trebuie să se realizeze după parcurgerea unei faze de educaţie socială care să le permită indivizilor să judece eficacitatea democraţiei şi efectele tranziţiei*;
e) *în regimul autocratic, băieţii s-au arătat mai dependenţi şi mai puţin originali.* Conversaţia lor era mai puţin variată, rămânând cantonată în realitatea imediată. Comportamentele indivizilor se asemănau mai mult decât în stilul democratic;
f) *au fost mai mult spirit de grup şi prietenie în grupurile democratice.* În stilul democratic se formau mai uşor subgrupuri spontane. Se făceau mai multe comentarii amicale sau inspirate de munca în echipă. Copiii se felicitau spontan şi erau gata să-şi împartă bunurile proprii.

Stilul de conducere influenţează organizaţia la nivelul productivităţii şi climatul de muncă la nivelul grupurilor şi indivizilor. Astfel, se pot înregistra modificări în randamentul intelectual, gradul de creativitate, relaţiile psihosociale în sau între grupuri, coeziunea grupului, motivaţia angajaţilor în raport cu sarcinile, nivelul satisfacţiei personale a angajaţilor etc.

Cercetările au constatat că nici unul dintre stilurile de conducere nu are numai efecte pozitive sau numai negative. Astfel, stilul autoritar, care influenţează, de regulă, negativ atitudinile de muncă, inhibă creativitatea şi iniţiativa şi provoacă uneori scăderea coeziunii de grup, are ca efecte pozitive scurtarea procesului decizional, dezvoltarea spiritului de disciplină şi realizarea sarcinilor la termenele fixate.

Stilul de conducere democratic, deşi asigură o bună coeziune a grupului, permite o bună participare a colectivului la luarea deciziilor, un climat de muncă destins, stimulează afirmarea potenţialului creator şi a competenţelor individuale, poate avea şi efecte negative în cazul unor colective mari care trebuie controlate în ceea ce priveşte respectarea termenelor şi îndeplinirea sarcinilor sau în organizaţiile puternic stratificate pe verticală.

Ioan Mihăilescu (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 234) propune trei criterii de apreciere a stilurilor de conducere:

a) ponderea efectelor pozitive şi negative ale stilurilor de conducere în structura globală a activităţii de conducere;
b) consecinţele rezultate în urma practicării îndelungate a unui stil de conducere – pe baza acestui criteriu s-ar putea constata că unele stiluri de conducere au efecte pozitive pe termen scurt şi efecte negative pe termen lung. Astfel, stilul de conducere autoritar permite scurtarea timpului de decizie, dar, provocând un mare „consum" uman pe termen lung, poate provoca stări de oboseală şi stări conflictuale puternice;
c) gradul de adecvare a stilului de conducere la particularităţile situaţiei – în raport cu acest criteriu, stilul de conducere autoritar este adecvat în situaţii care impun decizii rapide şi respectarea strictă a regulilor de securitate sau în situaţii neprevăzute care pretind intervenţii urgente.

1.6. Modele de *leadership*

1.6.1. *Modelul trăsăturilor de caracter*

Acest model, bazat în principal pe studierea trăsăturilor de personalitate şi fizice ale unor lideri de succes, dar şi ale unora care au eşuat, pornea de la ipoteza că un lider este dotat cu anumite calităţi psihice şi chiar fizice care îl pot favoriza în ocuparea unui post de conducere. Totuşi, după stabilirea unei liste de aproximativ 100 de trăsături de personalitate ale unor lideri de succes, s-a ajuns la concluzia că nici una dintre ele nu este determinantă pentru a realiza un profil al liderului, multe înscriindu-se în seria stereotipurilor. Astfel, deşi un reprezentant din comerţ care are succes este bine să fie extrovertit, optimist, entuziast şi dominator, aceste trăsături nu sunt obligatorii, fiind mai curând o imagine-tip abstractă. S-a dovedit că lideri cu structură de personalitate total diferită pot reuşi într-o situaţie identică să aibă acelaşi succes.

Modelul a reţinut, în final, patru trăsături care apar, în general, la liderii de vârf şi medii (nefiind la fel de necesare la liderii de la baza piramidei). Acestea sunt:

- *inteligenţa* – liderii par să aibă o inteligenţă care o depăşeşte, de obicei, pe cea a subordonaţilor;
- *maturitatea şi deschiderea spirituală* – liderul pare să fie înzestrat cu o maturitate emoţională şi să se intereseze de o gamă mai largă de subiecte decât subordonaţii săi;

- *motivaţie interioară şi dorinţă de realizare* - odată scopurile propuse realizate, liderii caută să atingă mereu ţinte noi, şi pentru aceasta nu au nevoie să fie motivaţi de alţii;
- *interes pentru ceilalţi* - liderii sunt capabili să lucreze cu oamenii arătându-le consideraţie şi respect.

O critică adusă modelului este şi asocierea calităţilor de lider cu anumite trăsături fizice. De exemplu, pentru a lucra în poliţie sau armată, este nevoie de anumite calităţi fizice (înălţime, greutate etc.). Ele nu sunt însă necesare pentru a exercita o funcţie de conducere în aceste domenii.

Modelul a fost dezvoltat de B.M. Bass (1981), Lord R.G. DeVader şi G.M. Alliger, (1986, *apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, pp. 303-304).

1.6.2. *Modelele comportamentale de* leadership

Aceste modele s-au axat pe cercetarea relaţiei dintre lider şi grup. Modelul cunoscut sub numele de *expresia consideraţiei şi iniţierea activităţilor structurante* aparţine grupului de cercetare Personal Research Board of Ohio, condus în anii '40 de Ralph Stogdill, care a izolat, prin analiză statistică, doi factori ce regrupează majoritatea comportamentelor liderilor descrise de subordonaţii lor. Aceste cercetări vizează să determine în ce mod comportamentul liderului contribuie la realizarea obiectivelor grupului şi organizaţiei.

Categoria „expresia consideraţiei" include comportamente precum manifestarea respectului şi a încrederii mutuale. Un lider ce arată consideraţie este adesea descris ca fiind cel care:

- ajută subordonaţii în problemele lor personale;
- foloseşte sugestiile subordonaţilor;
- îi tratează pe subordonaţi ca pe egali;
- le ia apărarea subordonaţilor.

În acelaşi timp, acest lider:

- refuză să se compromită;
- cere mai multă muncă decât poate da angajatul;
- refuză să-şi explice acţiunile;
- insistă ca totul să fie făcut aşa cum vrea el.

Categoria „iniţierea activităţilor structurante" sau „capacitatea de iniţiativă" include comportamente având trăsături de organizare şi definire a muncii, relaţii de muncă şi scopuri. Un lider care instaurează numeroase structuri pentru subordonaţii lui este descris astfel:

- distribuie sarcinile subordonaţilor;
- stabileşte termenele;
- se aşteaptă ca subordonaţii să respecte litera standardelor;
- dă importanţă faptului de a fi mai bun decât competitorii.

El acţionează rar astfel:

- aşteaptă ca ideile noi să vină de la membrii grupului;
- le lasă subordonaţilor grija de a-şi îndeplini munca în felul în care ei îl consideră potrivit (*apud* Tellier, 1999, p. 141).

După cum se arată în lucrarea lui Hollriegel, Slocum şi Woodman, modelul indică aptul că un lider care privilegiază consideraţia doreşte satisfacţia grupului şi obţine rmonia şi coeziunea acestuia. Liderul care dovedeşte o puternică iniţiativă va îmbunătăţi roductivitatea muncii, măcar pe termen scurt. Dacă acest lider dovedeşte însă un nivel le consideraţie scăzut, el va provoca nemulţumirea subalternilor şi se va înregistra o nare mobilitate a personalului din organizaţie.

Expresia consideraţiei manifestată de lider funcţionează bine atunci când:

- salariaţii au de îndeplinit o sarcină de rutină ce nu le aduce satisfacţii personale;
- subordonaţii se aşteaptă ca liderul să participe la efortul colectiv;
- salariaţii se află în faţa unor sarcini noi;
- subordonaţii consideră legitimă participarea lor la luarea deciziilor;
- distanţa dintre statutul liderului şi cel al subordonaţilor este mică.

Capacitatea de iniţiativă se manifestă ca o calitate a liderului atunci când:

- acţiunea liderului este dublată de o altă persoană care face presiuni asupra grupului;
- sarcina îi satisface pe subordonaţi;
- subordonaţii sunt dependenţi de lider pentru a obţine informaţii sau ordine pentru îndeplinirea sarcinilor;
- subordonaţii formează un grup obişnuit să fie supus;
- grupul depăşeşte 12 persoane;
- sarcina nu este una de rutină (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, pp. 305-306).

Studiile au arătat că ponderea şi modul de manifestare ale celor două caracteristici variază nu numai de la un lider la altul, ci şi de la o cultură la alta. Principalele limite ale modelului decurg din faptul că acesta ia în considerare numai dimensiunea relaţională (lider-subordonat), fără a acorda importanţă situaţiei în care se exersează stilul de lider.

Un alt centru de cercetare, Michigan Survey Research Center, a găsit două dimensiuni asemănătoare, sintetizate în „orientarea spre angajat" şi „orientarea spre sarcină", în raport cu valorile care influenţează activitatea cadrelor de conducere. Aceste cercetări au stat la baza *grilei manageriale dezvoltate de Blake şi Mouton* (1964).

Pe o grilă cu 89 de căsuţe, ce reprezintă o matrice a stilurilor potenţiale de management, cei doi cercetători consideră cinci situaţii ca fiind reprezentative pentru stilul de management (*apud* Tellier, 1999, pp. 142-143):

- *stilul „club social"* (stânga sus, 1.9) se caracterizează prin interes crescut pentru problemele umane şi interes slab pentru producţie. Evitarea conflictelor şi camaraderia trec înaintea producţiei. Preocuparea prea mare faţă de oameni în detrimentul sarcinilor de producţie provoacă dezechilibre. Un astfel de conducător asigură un climat bun în întreprindere, încurajează spiritul de echipă şi urmăreşte obţinerea satisfacţiei personale a salariaţilor, uneori în detrimentul realizării sarcinilor;
- *stilul participativ* (dreapta sus, 9.9) – management prin muncă în echipă. El se caracterizează prin interes mare atât pentru problemele umane, cât şi pentru problemele producţiei. Producţia rezultă dintr-un efort de integrare a sarcinii şi a exigenţelor umane. Este, în general, considerat drept stilul cu cea mai mare eficacitate. Liderul încearcă să rezolve problemele prin încurajarea efortului întregii echipe (management participativ). Atât liderul, cât şi echipa lui sunt preocupaţi în egală măsură de realizarea sarcinilor şi de problemele oamenilor;

- *stilul laxist* (stânga jos, 1.1) – management de tip anemic. Conducătorul manifestă tendinţe de izolare faţă de superiori, dar şi faţă de subordonaţi, evită luarea unor decizii şi formele de control şi tinde să evite conflictele. Este orientat spre sine însuşi, nu participă la conversaţii, nu-şi exprimă punctul de vedere şi este orientat spre autoconservare. Nu se poate obţine randament fiindcă oamenii sunt leneşi, apatici şi indiferenţi. Natura umană fiind aşa cum este, conflictul e inevitabil şi relaţiile bune dintre oameni sunt greu de obţinut. *Leadership*-ul este pasiv sau apatic, preocuparea liderului fiind minimă atât pentru producţie, cât şi pentru oameni;
- *stilul autoritar* (dreapta jos, 9.1) – management centrat pe sarcină. Se caracterizează prin interes mare pentru producţie şi interes slab pentru problemele umane. Oamenii sunt consideraţi maşini. Responsabilitatea unui manager este planificarea, dirijarea şi controlul sarcinii. Eficacitatea unui astfel de conducător se măsoară în termeni de producţie şi profit. Relaţiile cu subalternii sunt de autoritate, ascultare şi supunere. Comunică puţin cu subordonaţii şi când o face este pentru a le transmite ordine;
- *stilul consultativ* (centru, 5.5) – management de tip intermediar. Conducătorul manifestă un interes moderat atât pentru oameni, cât şi pentru producţie. Oamenii sunt împinşi de la spate pentru asigurarea producţiei, dar nu până la capăt. E o abordare de compromis a liderului, în care o parte din fiecare dimensiune este sacrificată pentru păstrarea statu-quoului. În comunicare are rol de conciliator, evită conflictele, este realist, acordă atenţie atât relaţiilor formale, cât şi celor informale şi încearcă să găsească soluţii acceptabile pentru toată lumea, fără a urmări rentabilizarea nici a producţiei, nici a relaţiilor. Nu favorizează soluţiile creative, este conformist şi face apel la reguli, cutume şi tradiţii.

Grila poate fi utilă pentru evaluări practice şi consultanţă. În grila managerială a lui Blake şi Mouton, stilul managerial preferat este 9.9, în care productivitatea şi contribuţia echipei sunt la fel de importante, fiind într-un echilibru optim. Acest echilibru se realizează prin antrenarea tuturor membrilor echipei la realizarea sarcinilor. Munca este divizată, iar managerii implică un număr cât mai mare de oameni în planificare, stabilirea unor obiective şi adoptarea deciziilor. Oamenilor le sunt furnizate toate informaţiile relevante, li se încredinţează sarcini importante şi se simt utili şi necesari. Stilul 5.5, cel mai utilizat atât în Europa, cât şi în America, creează un echilibru între cele două dimensiuni, însă nu şi la nivelurile cele mai de vârf ale organizaţiei.

O clasificare tridimensională, pornind tot de la valorile ce orientează activitatea managerului, îi aparţine lui J. Reddin (1968, *apud* Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 226). Acesta ia în considerare trei dimensiuni ale managementului: orientarea spre sarcină (scop, obiectiv), orientarea spre contacte umane (spre relaţii interpersonale şi psihologia de grup) şi orientarea spre randament (maximizarea productivităţii). Din combinarea acestor trei dimensiuni rezultă următoarele tipuri de manageri: *negativistul* (nu este orientat spre nici una dintre cele trei dimensiuni); *birocratul* (orientat doar spre randament); *altruistul* (orientat doar spre contacte umane); *autocratul* (orientat doar spre sarcină); *autocratul binevoitor* (orientat spre sarcină şi randament); *promotorul* (orientat spre randament şi contacte umane); *ezitantul* (orientat spre sarcină şi contacte umane); *realizatorul* (orientat spre toate cele trei dimensiuni).

Mielu Zlate subliniază contribuţia lui Reddin la progresul spre teoriile contingenţei prin introducerea în analiză a unor noţiuni cum ar fi: *flexibilitatea comportamentală*,

lefinită ca fiind capacitatea conducătorului de a se adapta mai multor stiluri eficiente lternative, *rezistenţa de stil*, exprimată în tendinţa conducătorului de a-şi menţine celaşi stil, indiferent de context, *stil în derivă*, ca schimbare a stilului pentru reducerea ensiunilor create de presiunile situaţiei, şi nu pentru creşterea eficienţei, *rigiditate le stil* înţeleasă ca menţinerea unui stil inadecvat şi ineficient, indiferent de situaţie (Zlate, 2004, p. 115).

1.6.3. *Modele de* leadership *fondate pe contingenţă*

Până la mijlocul anilor '60 modelele propuse nu au reuşit să explice corelaţia dintre stilul de *leadership* şi calitatea performanţei, procedeele adoptate de grup şi satisfacţia subordonaţilor. În principal, limitele acestor modele ţineau de ignorarea variabilelor situaţiei în care se desfăşura procesul. Teoreticienii modelelor comportamentale de contingenţă consideră că stilul de management cel mai bun trebuie izolat – pentru fiecare caz în parte – în funcţie de situaţie. Variabilele de contingenţă care influenţează comportamentul liderului sunt:

- caracteristicile grupului;
- caracteristicile liderului;
- caracteristicile subordonaţilor;
- caracteristicile structurii organizaţionale.

Aceste caracteristici influenţează comportamentul liderului, care, la rândul său, îl influenţează pe cel al subordonaţilor (Hellriegel *et al.*, 1992, pp. 308-309). Vom prezenta câteva dintre cele mai importante modele de contingenţă.

1.6.3.1. *Modelul de contingenţă al lui Fiedler*

Acest model specifică faptul că performanţa realizată de grup este dependentă atât de motivaţia comportamentului liderului, cât şi de măsura în care el stăpâneşte şi influenţează situaţia (Fiedler, 1967; Fiedler, Chemers, *apud* Hellriegel *et al.*, 1992, pp. 308-313).

Sunt utilizate trei variabile: ambianţa grupului, structura sarcinii şi forţa poziţiei liderului:

- *ambianţa grupului* reflectă acceptarea liderului de către grup. Liderul care este acceptat de grup şi îi inspiră încredere nu are nevoie să facă uz de prerogativele de lider pentru a se impune. Relaţiile dintre membrii grupului şi lider sunt bune, fără fricţiuni. În cazul în care liderul este respins de grup, pericolul e ca atât deciziile liderului, cât şi îndeplinirea sarcinilor să fie sabotate de grup;
- *structura sarcinii* se referă la caracterul de rutină sau creativ al sarcinii pe care trebuie să o îndeplinească subordonaţii. Când sarcina este de rutină (de exemplu, producerea unui număr fix de piese pe unitatea de timp), sarcina liderului e uşoară, el trebuind doar să supravegheze buna desfăşurare a activităţii. Când sarcina nu implică însă activităţi de rutină, nici liderul, nici subordonaţii nu ştiu dinainte cum se va desfăşura activitatea. În acest caz, este importantă stabilirea unor obiective şi strategii, pentru ca lucrurile să nu se desfăşoare la întâmplare;
- *forţa poziţiei liderului* desemnează sfera puterii liderului, până unde are acesta putere de recompensă şi de coerciţie asupra grupului. În majoritatea întreprinderilor, conducătorul

are o poziţie forte: el poate să concedieze şi să recruteze personal şi este învestit să asigure disciplina muncii. În organizaţiile bazate pe benevolat (de exemplu, ONG-uri), conducătorii au, în general, o putere mai slabă.

Stilurile de lider în modelul Fiedler: Fiedler a creat o scară cu 18 trepte (LPC – *Least Preferred Co-worker*) care dă note stilului de lider în funcţie de raportul dintre lider şi coechipierii săi. Managerul este pus să se gândească la toate persoanele cu care a lucrat până la acea oră şi să identifice „persoana cu care a lucrat cel mai puţin bine" (CMpPC = cel mai puţin preferat coechipier – Prodan, 1999, p. 105) şi „colegul de muncă cel mai puţin apreciat". Rezultatul arată coeficientul CMpPC al conducătorului. Conducătorii cu un coeficient CMpPC slab sunt cei ce descriu colegul cel mai puţin apreciat în termeni negativi. Acest manager este clasificat în categoria „manager axat pe sarcină". Dacă acelaşi coleg este descris în termeni pozitivi, liderii au un coeficient CMpPC ridicat şi se clasează între managerii „axaţi pe relaţii". Descrierea acestor persoane se face cu ajutorul unor adjective bipolare ce delimitează opt trepte ale scalei. Valoarea 8 se situează la polul favorabil al relaţiei, în timp ce valoarea 1 se plasează la polul nefavorabil. Scala este construită astfel:

Plăcut	8 7 6 5 4 3 2 1	Neplăcut	---------
Prietenos	8 7 6 5 4 3 2 1	Neprietenos	---------
Care respinge	1 2 3 4 5 6 7 8	Care acceptă	---------
Tensionat	1 2 3 4 5 6 7 8	Relaxat	---------
Rece	1 2 3 4 5 6 7 8	Cald	---------
Oferă sprijin	8 7 6 5 4 3 2 1	Se arată ostil	---------
Posomorât	1 2 3 4 5 6 7 8	Vesel	---------
Certăreţ	1 2 3 4 5 6 7 8	Aduce armonie	---------
Plicticos	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesant	---------
Deschis	8 7 6 5 4 3 2 1	Mereu în gardă	---------
Loveşte pe ascuns	1 2 3 4 5 6 7 8	Loial	---------
Nedemn de încredere	1 2 3 4 5 6 7 8	Demn de încredere	---------
Respectă capacitatea şi nevoile altora	8 7 6 5 4 3 2 1	Nu ţine cont de alţii	---------
Răuvoitor	1 2 3 4 5 6 7 8	Amabil	---------
Agreabil	8 7 6 5 4 3 2 1	Dezagreabil	---------
Nesincer	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincer	---------
Blând	8 7 6 5 4 3 2 1	Aspru	---------

Se calculează scorul prin însumarea valorilor alese de subiect la fiecare item în parte. Scorurile mici semnifică descrierea coechipierului cel mai puţin preferat, în termeni negativi, în timp ce scorurile ridicate arată că descrierea acestei persoane s-a făcut în termeni pozitivi. Fiedler consideră că în primul caz liderul este centrat pe sarcină, iar în al doilea pe relaţii umane. Scorurile mici arată un lider distanţat social de subordonaţii săi, lipsit de motivaţie şi cu o complexitate cognitivă mai mică decât celălalt tip de lider, care a realizat scoruri ridicate şi care dovedeşte apropiere socială faţă de subordonaţi, motivaţie relaţională şi o mai mare complexitate cognitivă.

Limitele modelului: prima deficienţă a modelului lui Fiedler este dificultatea de a măsura variabilele. Măsurarea relaţiilor, a structurării postului şi puterii poziţiei este subiectivă. În al doilea rând, modelul acordă puţină atenţie caracteristicilor grupului.

n al treilea rând, modelul presupune că managerul poate direcţiona în mod competent eforturile echipei, fără să ţină seama de schimbările care pot surveni în situaţia însăşi.

Implicaţiile manageriale ale modelului (*apud* Hellriegel *et al.*, pp. 312-313): modelul are patru implicaţii majore pentru management. În primul rând, s-a constatat că liderii centraţi pe relaţii şi cei centraţi pe sarcină sunt la fel de buni, dar nu pot acoperi orice tip de situaţie. În al doilea rând, se observă că aptitudinile personale sunt potrivite pentru un tip de *leadership* (de exemplu, un şef de atelier de producţie foarte bun poate să nu fie deloc potrivit în funcţia de director de producţie, unde atribuţiile sunt cu totul diferite). Performanţa liderului depinde deci atât de motivaţia sa de bază, cât şi de specificul situaţiei. Uneori, soluţia este schimbarea unor aspecte organizaţionale ce ţin de situaţie, şi nu de stilul de conducere. În al patrulea rând, Fiedler arată că aptitudinile de lider se pot dobândi şi prin învăţare/auto-învăţare.

În general, cu cât situaţia este mai complexă, cu atât e nevoie de combinarea mai multor elemente aparţinând unor stiluri diferite de *leadership* şi de o capacitate sporită de adaptabilitate la situaţie.

1.6.3.2. *Modelul situaţional al lui Hersey-Blanchard*

Stilurile de conducere structurate în jurul noţiunilor de *autoritar*, *democratic* şi *permisiv* derivă preponderent din analiza structurii de personalitate a liderului şi din reacţia sa faţă de îndeplinirea sarcinii. Nici unul dintre aceste modele nu ia în considerare faptul că valoarea stilului de conducere nu este intrinsecă acestuia, ci variază în funcţie de factori situaţionali, cum ar fi: solicitările postului/funcţiei/sarcinii, climatul din organizaţie, competenţele, aşteptările superiorilor, colegilor şi subordonaţilor etc.

Acest model arată că stilul directiv (similar cu cel orientat spre structură şi sarcină) şi cel suportiv (orientat spre angajaţi) variază în funcţie de nivelul de maturitate a angajaţilor sau a echipei. Modelul situaţional al lui Hersey şi Blanchard, ce foloseşte modelul cu două dimensiuni al Centrului de Cercetări de la Universitatea din Ohio, îl completează pe acesta cu dimensiunea *eficacităţii*. Cei doi încearcă să implice atât dimensiunea situaţională, cât şi relaţia dintre lider şi subordonaţi. Teoria foloseşte conceptul de *maturitate a unui grup*, dezvoltat de Argyris (1962). Acesta consideră că un grup se maturizează după modelul etapelor de maturizare a unui individ. În acest caz, un lider trebuie să ţină cont de gradul de maturitate a grupului şi să-şi adapteze stilul în funcţie de acest nivel (*apud* Tellier, 1999, p. 147).

Cele patru stiluri de *leadership* eficiente ar fi:

- S1 – stilul „de comandă", directiv, autocratic, autoritar, foarte centrat pe sarcină şi puţin centrat pe interrelaţii. Este definit printr-un nivel ridicat al directivităţii şi o stimulare scăzută;
- S2 – stilul „de convingere", antrenorial, în care liderul are şi rol de mediator, puternic centrat pe sarcină, dar şi pe interrelaţii; atât directivitatea, cât şi stimularea sunt puternice;
- S3 – stilul „stimulativ", participativ de susţinere. Liderul este foarte centrat pe interrelaţii şi puţin pe sarcină; este caracterizat printr-o directivitate scăzută şi o puternică stimulare;

- S4 – stilul „de delegare", în care se practică transferul de responsabilitate prin împuternicire, puţin centrat pe sarcină şi puţin centrat pe interrelaţii; atât directivitatea, cât şi susţinerea sunt reduse.

Aceste stiluri corelează comportamentul liderului cu nivelul de dezvoltare sau de maturitate a subordonaţilor. Prin nivel de maturitate sau dezvoltare, Hersey şi Blanchard înţeleg competenţa angajatului şi implicarea lui (încredere în sine şi motivaţie) în realizarea unei sarcini, fără supraveghere. Cele patru niveluri de dezvoltare a angajatului sunt:

Competenţă superioară Implicare superioară	Competenţă superioară Implicare variabilă	Competenţă limitată Implicare slabă	Competenţă slabă Implicare superioară
D 4	D3	D2	D1

Nivelul D1, „în curs de dezvoltare", este stadiul la care se află începătorul. El posedă o competenţă slabă pentru sarcina respectivă, dar este doritor să înceapă şi încrezător în forţele sale. Motivaţia, de asemenea, este ridicată, el fiind curios să intre în stăpânirea competenţelor noi şi convins că e neapărat necesar să facă acest lucru. Încrederea este sporită şi de dificultatea mai mică şi rapiditatea cu care se achiziţionează primele cunoştinţe şi deprinderi.

Nivelul D2 relevă o competenţă încă limitată, constatându-se şi o diminuare a entuziasmului şi implicării. Pe măsură ce lucrurile ce trebuie învăţate se complică, gradul de dificultate a sarcinii de învăţare sporeşte; persoana respectivă începe să-şi piardă încrederea în sine şi se îndoieşte că va putea atinge competenţele cerute de post. În această etapă, angajatul are nevoie de asistenţă şi încurajare.

Nivelul D3 este cel în care angajatul a dobândit un nivel bun al competenţelor, dar e încă nesigur de acest fapt, ceea ce îi provoacă o stare de nesiguranţă şi nelinişte. El are nevoie în continuare de feedback şi confirmare din partea colegilor şi a şefilor pentru a-şi realiza sarcinile.

Nivelul D4 este nivelul superior, în care angajatul a ajuns pe un vârf al competenţelor, are încredere în forţele sale şi e motivat să-şi îndeplinească sarcinile în absenţa îndrumării sau controlului din partea şefilor ierarhici.

Corelând cu gradul de maturitate a subordonaţilor (pe o scară de la M1 – imaturitate –, M2 şi M3 – maturitate medie –, până la M4 – maturitate peste medie), autorii arată că stilul de comandă ar corespunde cu M1, pe când stilul de delegare ar corespunde lui M4. Ei menţionează că, pe măsură ce grupul se maturizează, el răspunde eficient la stilul de *leadership*, ceea ce trebuie să ducă la schimbarea treptată a stilului de *leadership*, diminuând rolul de iniţiere în activităţi structurante (în care rolul său este preponderent coercitiv) în favoarea creşterii expresiei consideraţiei. Când grupul va atinge nivelul M4, liderul va putea diminua atât expresia consideraţiei, cât şi eforturile de structurare, spre un stil de delegare.

Modelul discutat descrie cele patru stiluri de lideri astfel (*apud* Constantin, Stoica-Constantin, 2002, pp. 192-193):

- în stilul S1, directiv, în care începătorul trebuie supravegheat şi îndrumat îndeaproape, liderul iniţiază rezolvarea problemelor şi adoptarea deciziei (propune sarcina); stabileşte

scopurile acţiunii ; defineşte rolurile subordonatului şi îi spune ce, unde, cum şi când să îndeplinească diferitele sarcini ; aduce la cunoştinţa subordonatului soluţiile şi deciziile ; supraveghează îndeaproape implementarea. El comunică unilateral, fiind puternic centrat pe sarcină şi mai puţin pe relaţia cu noul angajat şi pe motivarea acestuia ;

- în stilul S2, antrenorial, liderul interacţionează cu un angajat descurajat şi uneori gata să abandoneze. Liderul continuă să-i ofere asistenţă, să-l îndrume în realizarea sarcinii, fiind însă mai atent şi la încurajarea şi motivarea acestuia. Liderul menţine controlul asupra deciziilor şi direcţionează îndeplinirea acţiunii (implementarea), dar în această fază el îşi explică deciziile, cere sugestii şi uneori ţine cont de ele şi încearcă să sesizeze sentimentele subordonatului său faţă de propriile decizii. Comunicarea devine biunivocă ;
- în stilul S3, de susţinere, unde angajatul poate derula singur activitatea, dar simte încă nevoia, în anumite situaţii, a unui consilier profesional, liderul adoptă deciziile împreună cu angajatul, acesta din urmă fiind responsabil pentru punerea în practică a deciziei (îşi organizează singur activitatea zilnică, urmăreşte derularea sarcinii etc.) ; liderul susţine eforturile angajatului, îi acceptă opiniile, ascultă activ şi facilitează rezolvarea problemelor. Angajatul devine un egal al liderului, în sensul că răspunde la solicitările acestuia ;
- în stilul S4, delegativ, liderul nu face decât să identifice problemele. Delimitarea şi discutarea problemei se fac împreună cu angajatul, acum performer de vârf, până se ajunge la un consens în rezolvarea ei. Liderul transferă integral asupra angajatului atât adoptarea unor decizii, cât şi rezolvarea problemelor, el rezervându-şi rolul de a constata sau a lua la cunoştinţă de rezolvarea problemei respective. Acest stil le permite mai ales managerilor de vârf să consacre mai puţin timp unor probleme care pot fi rezolvate de subalterni, ei orientându-şi mai mult activitatea spre strategiile şi politicile de ansamblu ale organizaţiei si spre relaţia cu exteriorul.

Modelul ia în discuţie şi corelaţia dintre stilul de *leadership* şi sursele de putere folosite de lider. Astfel, stilul potrivit pentru nivelul M1 este cel coercitiv. Pentru M2 este de tip convingere, sursele de putere fiind mai ales recompensa şi legitimitatea. La nivelul M3 importantă devine puterea de referinţă, pentru ca la nivelul M4 puterea să fie centrată pe informare.

Limitele modelului : este dificil pentru manageri să-şi aleagă stilul potrivit în condiţiile în care situaţiile sunt tot mai complexe şi evolutive, iar grupurile nu sunt întotdeauna omogene din punctul de vedere al maturităţii membrilor lor. Soluţia ar fi de a selecta – sau a forma – manageri caracterizaţi prin flexibilitate. Acest demers este însă dificil şi subiectiv, mai ales că în structura liderului intră şi factorii de personalitate, iar puterea poziţiei în organizaţie este şi ea situată pe mai multe niveluri. De asemenea, maturizarea grupului este dificil de stabilit, ea fiind constituită din factori ce ţin atât de motivaţia pentru sarcină, cât şi de abilitate.

1.6.3.3. *Modelul obiectivului-traiectorie al lui House*

House a pus la punct un model bazat pe teoria aşteptărilor în materie de motivaţie (1971, *apud* Hellriegel *et al.*, pp. 313-318). Modelul său arată că, pentru a fi eficient, un lider trebuie să-şi aleagă stilul cel mai potrivit într-o situaţie dată. Modelul stipulează că un

lider ar trebui să crească starea de satisfacţie a salariaţilor şi să amelioreze calitatea prestaţiei acestora. Subordonaţii vor fi cu atât mai motivaţi cu cât liderul îşi va îndeplini mai bine funcţia şi ei vor fi mulţumiţi dacă munca lor le va aduce ceea ce aşteaptă.

House a delimitat patru tipuri de comportamente ale liderului:

- leadership-*ul pozitiv*, care ţine cont de nevoile subordonaţilor, manifestă interes pentru bunăstarea lor şi creează un climat de prietenie în grup – această conduită se apropie de stilul „consideraţie personală" al Şcolii de la Ohio;
- leadership-*ul directiv* le face cunoscute subordonaţilor aşteptările sale, le dă instrucţiuni precise, îi pune să urmeze reguli şi regulamente, fixează termene şi urmăreşte realizarea sarcinii. Stilul se aseamănă cu „capacitatea de iniţiativă" a Şcolii de la Ohio;
- leadership-*ul participativ* favorizează consultarea cu subordonaţii şi ţine cont de sugestiile şi opţiunile lor în luarea deciziilor;
- leadership-*ul axat pe rezultate* fixează obiective dificile şi caută să îmbunătăţească prestaţia subordonaţilor. El pune accent pe calitatea muncii şi îşi manifestă încrederea că subordonaţii pot duce la bun sfârşit sarcini dificile.

House consideră că acelaşi lider poate face uz de fiecare dintre aceste stiluri, în funcţie de momentul în care se află şi de schimbarea situaţiei.

Modelul prezintă două variabile de contingenţă: *caracteristicile subordonaţilor* şi *tipul sarcinii* (*de rutină* sau *creativă*). Astfel, un subaltern ce simte nevoia de a fi acceptat de un grup va fi mulţumit de un lider pozitiv. În schimb, unul care are mare nevoie de autonomie, de a fi responsabilizat pentru a se dezvolta şi a progresa, va fi mulţumit cu un lider participativ. Stilul de lider variază şi în funcţie de sarcina subalternilor. De exemplu, un lucrător de la McDonald's care face zilnic o muncă de rutină va fi motivat dacă şeful (lider pozitiv) se va interesa de viaţa sa personală, îl va consulta atunci când îi stabileşte turele sau când vrea să aducă modificări în organizarea muncii. Din contră, atunci când subordonaţii au de efectuat activităţi cu un grad scăzut de structurare şi rutină, va fi potrivit un şef mai directiv care îi va ajuta să execute o sarcină complexă şi să obţină satisfacţii profesionale – de exemplu, atunci când este vorba despre o echipă de negociatori, un serviciu de marketing etc.

Un *leadership* participativ implică împărţirea informaţiei, a puterii şi a influenţei între lider şi subordonaţii săi. Dacă sarcina este bine definită şi amorul propriu al salariaţilor nu este pus în cauză, acest lider va juca un rol pozitiv în a-i ajuta pe subordonaţi în îndeplinirea sarcinii şi obţinerea – din aceasta – a satisfacţiei profesionale.

Liderii axaţi pe rezultate au tendinţa de a le fixa sarcini prea dificile subordonaţilor, contând pe angajarea acestora şi dorinţa lor de afirmare. Acest stil este foarte potrivit pentru sarcinile nestructurate, complexe şi pentru tipul de subordonaţi care sunt dispuşi să realizeze astfel de sarcini pentru a-şi demonstra capacităţile profesionale.

Implicaţiile organizaţionale ale modelului House – pentru subordonaţii care au de îndeplinit sarcini de rutină, satisfacţia angajaţilor este mai mare când managerul e pozitiv. În activităţile complexe, mai eficient s-a dovedit liderul directiv, deşi satisfacţia subordonaţilor este mai scăzută. Stilul participativ este necesar când acceptarea unei decizii de către subordonaţi e importantă, când managerul nu dispune de informaţii suficiente sau când problema nu este structurată. Liderul directiv şi cel orientat spre rezultat (sarcină) se potrivesc colectivelor ce nu agreează obiectivele organizaţiei sau când angajaţii sunt receptivi la deciziile „de sus în jos".

Principalul element al acestui model îl reprezintă necesitatea motivării subalternilor de către lideri. Ideea-cheie a modelului este stabilirea unei corelaţii între recompensa acordată de lider şi atingerea obiectivului. Liderul trebuie să cunoască bine obiectivele stabilite pentru un grup şi să clarifice tipul de comportament care va determina, cel mai probabil, atingerea obiectivului.

1.6.3.4. *Modelul* leadership-*ului participativ al lui Vroom-Jago*

Victor Vroom şi Arthur Jago (1988, *apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, pp. 318-323) stabilesc un model de *leadership* axat pe rolurile jucate de conducători în luarea deciziilor. Ei ajung la concluzia că diversele situaţii cer în măsură diferită participarea la luarea deciziilor. Ei consideră că liderii trebuie să-şi schimbe stilul în funcţie de situaţie în urma unei evaluări a acesteia. Este un model normativ ce propune un set de reguli care să conducă la adoptarea unor decizii de grup. Modelul stabileşte că eficienţa deciziilor depinde de calitatea lor şi de gradul în care membrii echipei sunt de acord cu ele şi le acceptă. Managerul, pornind de la analiza situaţiei, poate adopta unul dintre cele cinci stiluri propuse de autori:

Stil decizional	Definiţie
A I – Autocratic I	Managerul ia singur deciziile.
A II – Autocratic II	Managerul se consultă cu echipa, dar ia singur deciziile; membrii echipei pot sau nu să fie informaţi asupra situaţiei.
C I – Consultativ I	Managerul îi relatează situaţia fiecărui membru din echipă, îl consultă şi evaluează informaţiile.
C II – Consultativ II	Managerul şi membrii echipei se întâlnesc şi discută împreună situaţia, dar liderul ia singur decizia.
G II – De grup	Managerul şi membrii echipei se întâlnesc, discută şi echipa ia decizii.

Pentru a analiza situaţia, managerul poate utiliza opt întrebări ce stabilesc *atributele problemei*, răspunsul la una antrenând răspunsul la următoarea şi aşa mai departe (Prodan, 1999, p. 111):

1. IC – imperativul calităţii: Cât de importantă este calitatea tehnică a deciziei?
2. IA – imperativul adeziunii: Cât de importantă este adeziunea echipei în luarea deciziei?
3. IL – informarea liderului: Avem suficiente informaţii pentru a lua o decizie de calitate?
4. SP – structura problemei: Este bine structurată problema?
5. PA – probabilitatea adeziunii: Dacă ar fi să iau decizia, care este probabilitatea ca echipa să o urmeze?
6. CO – conformitatea cu obiectivul: Membrii echipei vor împărtăşi obiectivele organizaţionale vizate prin rezolvarea problemei?
7. CS – conflictul dintre subordonaţi: Ar putea apărea un conflict între subordonaţi legat de soluţiile reţinute?
8. IS – informarea subordonaţilor: Au membrii echipei suficiente informaţii pentru a lua decizii de calitate? (Prodan, 1999, pp. 110-112)

Acest model este foarte util pentru a determina gradul de participare a angajaţilor la luarea deciziilor în organizaţie. Pe lângă adoptarea acestui stil, managerii trebuie să ţină însă cont şi de creşterea productivităţii şi de obţinerea satisfacţiei profesionale de către salariaţi, ceea ce implică faptul că modelul nu poate fi folosit în exclusivitate.

De asemenea, autorii subliniază faptul că modelul nu este eficient în situaţiile în care deciziile nu pot aştepta – ca timp – consultarea echipei – de exemplu, deciziile luate de un controlor de trafic aerian, responsabilii dintr-o uzină nucleară, agenţii de circulaţie etc. În situaţiile în care timpul nu presează, autorii ridică totuşi problema – ca aspect negativ al aplicării neadecvate a metodei – a „capitalului uman" şi a costurilor implicate de pierderea unui timp nejustificat în reuniuni de lucru, în detrimentul altor activităţi.

Ca aspecte pozitive, organizarea acestor reuniuni duce la creşterea competenţelor tehnice şi de conducere ale participanţilor, la dezvoltarea spiritului de echipă, la creşterea loialităţii faţă de lider şi a voinţei angajaţilor de a contribui la realizarea obiectivelor organizaţiei.

Modelul lui Vroom-Jago este ilustrat de aceştia printr-un „arbore" ce evaluează atitudinea liderului în luarea deciziilor, calitatea deciziei, adeziunea subordonaţilor, timpul şi aplicarea deciziei de către subordonaţi.

Modelul Vroom-Jago aduce un progres semnificativ în abordarea *leadership*-ului. Acest model are meritul de a le permite managerilor să întreprindă o analiză a situaţiei şi să stabilească un diagnostic în urma căruia să poată opta pentru stilul de conducere cel mai potrivit.

În urma aplicării modelului, s-a constatat că rămân în discuţie problemele legate de influenţa personalităţii liderului şi de specificul situaţiei pentru alegerea celei mai bune decizii. Studii efectuate arată că – utilizând modelul – în 30% din cazuri, situaţia exercită o mare influenţă asupra determinării stilului de lider potrivit, în 10% din cazuri managerii încearcă să îşi impună stilul de conducere, iar în 60% din cazuri aceştia îşi structurează stilul ţinând cont atât de situaţie, cât şi de caracteristicile comportamentale personale (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 323).

1.6.3.5. *Analiza comparată a modelelor de contingenţă*

Hellriegel, Slocum şi Woodman, în lucrarea *Management des organisations*, oferă o analiză comparată a modelelor de *leadership*. Conform autorilor citaţi, modelul lui Fiedler se bazează pe analiza stilului de conducere al managerului, în funcţie de coeficientul CMpPC (cel mai puţin preferat coechipier), şi a tipului de situaţie care îl avantajează pe fiecare manager. Fiedler recomandă ca fiecare manager să îşi caute deci situaţii care să corespundă stilului său, modelul prezentând o anumită rigiditate.

Modelul obiectivului-traiectorie al lui House indică drept soluţie ca fiecare manager să ridice gradul de satisfacţie şi calitatea prestaţiei fiecărui subordonat prin înlăturarea obstacolelor care apar în calea realizării traiectoriei profesionale a subordonaţilor. Managerul are de ales între stilul axat pe participare, stilul directiv şi stilul centrat pe realizarea sarcinii.

Vroom şi Jago oferă un model flexibil, în care fiecare manager îşi poate alege stilul, de la autocratic spre larg consultativ, în funcţie de situaţie şi de sarcină. Alegerea va trebui să aibă în vedere:

să amelioreze calitatea deciziei şi acceptarea ei de către subordonaţi;
să crească şansele ca decizia să fie aplicată în timpul cerut;
să le trezească subordonaţilor dorinţa de a se implica în conducerea eficientă.

Toate cele trei modele utilizează criterii care măsoară eficacitatea *leadership*-ului. Fiedler pune accentul pe performanţă (care depinde de ambianţa grupului, gradul de structurare a sarcinii şi forţa poziţiei liderului), House consideră că satisfacţia profesională şi prestaţia subordonaţilor sunt cele mai importante, iar Vroom şi Jago pun accent pe eficacitatea deciziei şi a ansamblului operaţiunii. Se consideră că, atunci când decizia aparţine unui grup, cel mai potrivit model este cel al lui Vroom-Jago; în schimb, dacă este necesar să se îmbunătăţească performanţa la nivel individual, modelele oferite de Fiedler şi House sunt mai operaţionale.

Din analiza tuturor modelelor, Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992, p. 325) concluzionează că *leadership*-ul este procesul care constă în a oferi celorlalţi o viziune a lucrurilor şi a putea traduce această viziune în realitate şi a o menţine. Modul în care liderii îi influenţează pe ceilalţi depinde, în parte, de puterea de care dispun şi de talentul lor. Liderii au posibilitatea de a-şi exercita puterea asupra subordonaţilor apelând la legitimitate, dreptul de a recompensa, de a constrânge, respectul ce le este datorat şi competenţa de care dau dovadă.

Printre factorii ce sporesc eficacitatea liderului se numără: capacitatea de a privi lucrurile în perspectivă, deţinerea puterii, stăpânirea comunicării şi înţelegerea faţă de cei cu care lucrează.

1.7. Principalele sarcini ale managerului

Indiferent de stilul abordat, managerului care se află în vârful organizaţiei îi revin o serie de sarcini cărora trebuie să le facă faţă pentru succesul organizaţiei. Se observă – la toţi autorii citaţi – că responsabilităţile de gestiune sunt permanent dublate în activitatea managerului de obiective ce implică prioritar viziunea de lider al organizaţiei.

Ticu Constantin şi Ana Stoica-Constantin stabilesc următoarele responsabilităţi ale managerului: el este responsabil pentru stabilirea scopurilor de perspectivă, a misiunii şi a strategiilor organizaţiei. Managerul este responsabil de susţinerea şi regenerarea valorilor, a ceea ce preţuieşte colectivul din organizaţia pe care o conduce, şi de asigurarea unei culturi a organizaţiei guvernată de reguli şi norme împărtăşite de toţi membrii organizaţiei. Aceste valori se exprimă prin însemne vizibile ale organizaţiei: siglă, mottouri, ritualuri etc. Ataşamentul angajaţilor faţă de valorile organizaţiei depinde, în mare parte, de modul în care managerul realizează motivarea acestora. Tot de stilul de management depinde obţinerea unităţii şi adeziunii optime ale colectivului pe care îl conduce la obiectivele organizaţiei şi valorificarea iniţiativelor sau punctelor de vedere ale subordonaţilor.

O politică a organizaţiei centrată pe resursele umane va duce la stabilirea unui climat de încredere, atât în lider, cât şi între membrii echipei. Pentru aceasta, managerul trebuie să aibă el însuşi încredere în deciziile luate, să fie convins că acestea vor duce la progresul organizaţiei şi că nu vor crea tensiuni.

Un alt principiu de care trebuie să ţină seama un bun manager este transparenţa şi explicitarea deciziilor. Problemele organizaţiei şi dificultăţile sarcinilor trebuie să le fie clar explicate subordonaţilor, pentru ca aceştia să-şi dea seama de importanţa rolului lor în organizaţie ca membri ai unei echipe. Nu în ultimul rând, managerul joacă rolul de simbol al organizaţiei, al identităţii acesteia şi de reprezentant în exterior al organizaţiei, în negocieri, în apărarea imaginii organizaţiei, în reprezentarea în relaţiile publice, media etc.

Alături de aceste competenţe ce relevă calităţile de lider ale managerului, el îşi păstrează şi responsabilităţile de gestiune a sistemului în ceea ce priveşte planificarea şi stabilirea priorităţilor, organizarea instituţiei, distribuirea unor sarcini precise subalternilor direcţi (echipei manageriale) pentru realizarea sarcinilor propuse, menţinerea sistemului în stare de funcţionare, stabilirea calendarului, adoptarea deciziilor şi evaluarea politicii manageriale (Constantin, Stoica-Constantin, 2002, pp. 207-208).

Yvan Tellier (1999, pp. 155-156) vorbeşte despre „liderul-manager". Ca membru al unei echipe manageriale, liderul-manager trebuie să fie capabil să dezvolte o misiune şi o viziune la nivelul unităţii sale, în conformitate cu cele ale ansamblului organizaţiei. Pentru aceasta, el trebuie să poată da răspuns la următoarele întrebări-cheie:

- Care este starea mediului economic, politic şi cultural al organizaţiei? Dar al unităţii mele? Care sunt implicaţiile pentru unitatea mea? Dar pentru organizaţie?
- Care este starea mediului tehnologic în raport cu unitatea mea?
- Care sunt misiunea şi viziunea organizaţiei? Care este misiunea unităţii mele şi ce direcţie va lua ea? Sunt ele la acelaşi diapazon?
- Organizaţia şi unitatea mea au un număr suficient de profesionişti talentaţi pentru a face faţă concurenţei şi pentru a menţine şi/sau a creşte avantajele comparative?
- Sistemele de management ajută şi sunt corespunzătoare cu operaţiile derulate în organizaţie?
- Care este cultura şi care sunt valorile predominante ale organizaţiei? Sunt ajustate sistemele, strategiile şi obiectivele organizaţiei? Ce cultură organizaţională este de dorit pentru a favoriza aceste ajustări?
- Ce schimbări ar trebui întreprinse pentru a armoniza cu adevărat strategiile cu sistemele şi cultura, toate acestea ajustându-se cu schimbările mediului?

Ca membru al unei echipe manageriale, rolul liderului-manager este, în opinia lui Tellier: integrarea la nivelul echipei manageriale a obiectivelor strategice ale unităţii; promovarea viziunii şi a planului lui de schimbare de către membrii echipei manageriale; conducerea punerii în aplicare a viziunii în activităţile unităţii; lucrul în echipă şi dezvoltarea personalului (1999, pp. 155-160).

După o analiză complexă a stilurilor de conducere în organizaţiile româneşti, Mielu Zlate ajunge la următoarele concluzii:

- stilul de conducere este o variabilă (organizaţională) cheie în elaborarea unei strategii eficiente de conducere;
- nu există un stil de conducere universal eficient, pentru că situaţiile de conducere şi contextele organizaţionale sunt extrem de diverse şi mobile;
- stilul de conducere este contingent cu situaţia, deci adaptiv, transformativ, imaginativ, construit sau permanent construibil;

stilul de conducere presupune o echilibrare între două dintre zonele sale constitutive: zona centrală – constantă, de referinţă, un fel de nucleu dur care individualizează conducătorul – şi zona periferică – flexibilă, ce asigură adaptabilitatea la situaţii; *deşi este greu ca un stil de conducere să atingă perfecţiunea, se poate tinde spre cristalizarea şi generalizarea unui asemenea stil.* Cu cât ponderea unor efecte pozitive ale unui stil de conducere este mai mare, cu cât practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cât el e mai adaptat şi corespunzător condiţiilor nu numai din grup, ci şi celor social-istorice, cu atât stilul respectiv va fi mai bun, mai eficient şi mai dezirabil (Zlate, 2004, pp. 147-148).

Exerciţii

1. Studiu de caz: schiţă de autoportret: „Ce fel de manager aş putea să devin?".
2. Studiu de caz: prezentaţi stilul de conducere al unui lider persoană publică sau al unui manager din firma în care lucraţi, încadrând trăsăturile conform stilurilor de *leadership* studiate.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Managementul de proiect

2.1. Proiectul ca tip de activitate în organizaţie

Epoca modernă dezvoltă – pe lângă organizarea de tip productiv, specifică întreprinderilor industriale – o nouă formă de organizare a activităţii: activitatea sub formă de proiecte, ce implică un înalt grad de creativitate şi un grad scăzut de ierarhizare a rolurilor. În accepţiunea sa cea mai generală, *proiectul* reprezintă intenţia de a întreprinde o acţiune cu caracter ameliorativ, al cărei aspect esenţial îl constituie caracterul anticipativ. Ca urmare, putem defini proiectarea drept stabilirea traiectului ipotetic de la „ceea ce este" – starea actuală a (sub)sistemului sau procesului organizaţional – la „ceea ce trebuie să fie" – starea dezirabilă a (sub)sistemului sau procesului respectiv (Iosifescu, 2001, p. 311).

Structurarea unei părţi a activităţii unei organizaţii sub formă de proiecte a devenit în zilele noastre o realitate indusă de necesitatea permanentei inovări şi a unei tot mai mari flexibilizări a organizării muncii. În special în organizaţiile cu un înalt potenţial creativ, proiectul este principalul mod de atingere a scopurilor organizaţiei. Consecinţele sunt un nou tip de management, o nouă concepţie asupra colectivelor de lucru şi un nou tip de planificare a carierei, caracterizată prin mobilitate şi performanţă.

Proiectul reprezintă o activitate cu un demers de elaborare şi realizare structurat, cu un design specific, realizat în interiorul unor constrângeri, prin care sunt organizate şi utilizate resurse adecvate, în mod structurat şi conştient, în vederea atingerii unor obiective clar stabilite.

Proiectarea instituţională constituie deci un proces integrativ-operativ de transpunere a viziunii şi valorilor organizaţiei în rezultate semnificative, concrete, oportune pentru dezvoltarea organizaţiei.

Realizarea unui proiect trebuie să respecte o serie de *condiţii* (Iosifescu, 2001, pp. 311-312):

- *adecvarea* – să fie potrivit atingerii scopurilor şi obiectivelor stabilite;
- *fezabilitatea* – caracterul realist: un proiect ambiţios, impresionant, dar irealizabil este nu numai inutil, ci şi periculos prin consumul nejustificat al unor resurse umane şi materiale;
- *economicitatea* – consumul optim de resurse;
- *simplitatea şi precizia* – să cuprindă numai acele obiective şi resurse necesare şi suficiente realizării proiectului;
- *sistematizarea, lizibilitatea* şi *claritatea* în concepţie şi redactare;
- *operaţionalitatea* – să fie uşor de aplicat;
- *unitatea* şi *consistenţa* – să nu conţină contradicţii conceptuale, principiale sau acţionale;

continuitatea – fiecare acţiune să le pregătească pe toate celelalte;
flexibilitatea – adaptabilitatea la situaţii noi şi alocarea unor resurse pentru situaţii neprevăzute. Proiectul nu trebuie să restrângă posibilităţile viitoare de acţiune;
încadrarea optimă în timp – precizarea orizontului temporal al fiecărei etape sau acţiuni;
viabilitatea şi *repetabilitatea* – proiectul să poată fi menţinut şi aplicat atâta timp cât condiţiile de context nu se schimbă radical.

Proiectul are câteva *caracteristici* proprii care îl diferenţiază de alte forme de organizare a activităţii:

- un management centrat pe obiective, pe schimbare, pe performanţă şi pe inovaţie;
- flexibilitate şi adaptabilitate rapidă la schimbare;
- lipsa unui personal permanent (sau reducerea acestuia la un minimum) – personalul este, de regulă, utilizat temporar, pe bază de contract. Această modalitate permite atragerea în proiecte a unor specialişti de vârf din diferite domenii şi chiar organizaţii;
- lipsa unei ierarhii bine delimitate în interiorul grupului şi a unor roluri permanente, persoanele putând îndeplini roluri diferite de la o etapă la alta a proiectului.

În activitatea de proiect, managementul se structurează pe câteva arii de interes:

- *managementul timpului*, respectarea termenelor, planificarea resurselor umane şi materiale, replanificarea – dacă este cazul – a termenelor şi etapelor de realizare, alocarea la timp a resurselor, prevenirea unor disfuncţionalităţi cauzate de raportul dintre volumul de muncă şi factorul timp;
- *managementul resurselor umane*, asigurarea necesarului de resurse umane pentru fiecare linie de proiect, asigurarea distribuţiei rolurilor, schimbarea acestor roluri în funcţie de necesităţi, satisfacerea expectanţelor membrilor grupului şi rezolvarea conflictelor;
- *managementul resurselor materiale*, asigurarea acestora la termenele cerute, realocarea lor în funcţie de situaţie, asigurarea încadrării necesarului de resurse în limitele prevăzute în proiect şi corecta lor alocare, controlul folosirii acestor resurse în deplină legalitate.

Managerul de proiect are deci un rol dinamic: elaborarea proiectului, alocarea resurselor, controlul realizării obiectivelor şi al derulării activităţilor, monitorizarea şi evaluarea proiectului pe parcurs şi în faza finală, când realizează raportarea rezultatelor şi a costurilor implicate. Având în vedere specificul sarcinilor, managerul trebuie să-şi dezvolte competenţe multiple: de comunicare, de *leadership*, de formare şi conducere a echipelor, de aplicare a metodologiilor adecvate, de adaptare la schimbare şi de negociere.

Strategia proiectului se stabileşte de către managerul de proiect (împreună cu câţiva specialişti şi consultanţi, dacă proiectul este complex şi antrenează un număr mare de resurse). Ea va cuprinde *analiza PEST* şi *analiza SWOT*, care asigură proiectului obiective realiste şi realizabile, adaptate nevoilor organizaţiei, suficient de flexibile în funcţie de situaţiile neprevăzute şi cu aplicabilitate directă asupra procesului pe care îşi propune să îl amelioreze sau să îl modifice.

2.2. Diagnoza şi analiza nevoilor

Diagnosticarea este o colectare sistematică şi organizată de informaţii relevante în scopul abordării schimbării. Ea trebuie înţeleasă ca o activitate permanentă, realizată prin muncă în echipă, în scopul îmbunătăţirii calităţii activităţii în organizaţie. Ea cuprinde o componentă de analiză critică şi alta de informare a echipei manageriale pentru luarea unor decizii. Diagnosticarea poate fi privită şi ca o componentă a evaluării cu scop reglator, asigurând dezvoltarea managementului participativ (Iosifescu, 2001, p. 325).

Diagnoza poate furniza informaţii despre direcţiile în care trebuie să se îndrepte atenţia managerului pentru canalizarea activităţii, calitatea comunicării, natura problemelor şi a disfuncţionalităţilor semnalate, procedurile de luare a deciziilor, stilul de conducere adecvat în contextul organizaţiei la un moment dat, nivelul de satisfacţie a colectivului etc.

Analiza nevoilor este faza preliminară conceperii oricărui proiect. Analiza nevoilor este o radiografie a momentului şi a contextului organizaţional, având în vedere inventarierea resurselor umane, materiale, informaţionale, a intereselor grupului etc.

Prin analiza nevoilor se realizează diagnoza necesară implementării proiectului. Această diagnoză constituie identificarea stării contextului organizaţional, pe baza unei analize, în vederea stabilirii strategiei. Ea cuprinde date referitoare la mediul intern, dar şi extern al organizaţiei, informaţii privind resursele umane şi materiale disponibile.

Dintre *procedeele* folosite în analiza nevoilor (Iosifescu, 2000, p. 11), menţionăm:

- analiza scopurilor proiectului: care sunt nevoile de schimbare ale organizaţiei;
- analiza informaţiilor de tip cantitativ: numărul de persoane implicate în proiect, valoarea resurselor materiale necesare;
- analiza informaţiilor de tip calitativ: cuprinde date calitative referitoare la structura organizaţiei, calitatea personalului, modul de comunicare, calitatea şi circulaţia informaţiei;
- cunoaşterea intereselor grupurilor, a scopului schimbării, a aşteptărilor individuale şi de grup;
- analiza mediului extern ce influenţează organizaţia.

Principalele *instrumente* utilizate în analiza de nevoi sunt: analiza PEST (analiza contextului Politic, Economic, Social şi Tehnologic) şi analiza SWOT (Strengths-Weaknesses--Opportunities-Threats, în terminologia românească: Puncte tari, Puncte slabe, Oportunităţi şi Ameninţări).

Analiza PEST:

- *politicul* se referă, cu precădere, la politicile economice existente la nivel naţional şi local;
- *economicul* se referă la resursele economice existente la nivelul analizat (naţional sau local) şi în ce măsură pot oferi ele sprijin organizaţiei;
- *socialul* se referă la existenţa şi modul de abordare ale problemelor sociale la nivel naţional şi local şi la poziţia diferitelor grupuri de interese ce le pot influenţa;

tehnologicul se referă la nivelul tehnologic al organizaţiei – de exemplu, în ce măsură este ea informatizată, cât de modernă e aparatura existentă etc.

Analiza SWOT:

punctele tari şi punctele slabe se referă la mediul intern, la calitatea resurselor umane şi materiale şi la eficienţa comunicării;
oportunităţile şi ameninţările (dificultăţile) se referă la mediul extern: care sunt factorii externi ce favorizează sau stânjenesc derularea proiectului şi realizarea obiectivelor sale.

Orice analiză de nevoi oferă date pentru:

- identificarea problemelor ce pot apărea;
- definirea nivelului de performanţă dorit;
- construirea unui program căruia să îi corespundă scopul proiectului.

Această analiză serveşte drept bază pentru *diagnosticarea* nevoilor de schimbare din organizaţie. Ea va fi realizată de echipa managerială, specialişti din departamentul de resurse umane, specialişti din departamentele vizate de proiect şi, dacă este cazul, specialişti din afara instituţiei, care vor colabora cu specialiştii interni.

Ar fi de dorit ca aceste analize ale nevoilor să fie corelate şi diagnosticate în contextul nevoilor economice la nivel naţional şi local şi aduse la cunoştinţa factorilor de decizie din sectorul economic respectiv pentru realizarea unor programe comune, atât la nivel de întreprindere, cât şi de ramură.

Procesul de diagnoză implică mai multe *etape*:

- *pregătirea diagnozei* determină condiţiile solicitate în realizarea studiului de diagnosticare:
  - stabilirea echipei de diagnosticare (din interiorul organizaţiei sau mixtă);
  - precizarea perioadei determinate pentru analiză (periodic, când se înregistrează disfuncţionalităţi în repartizarea resurselor umane în organizaţie, când pregătirea personalului nu este conformă cu cerinţele posturilor sau când se înregistrează o fluctuaţie anormală a personalului – în cazul unui proiect ce vizează schimbări în domeniul resurselor umane; ocazional, când apare necesitatea unei schimbări în structura organizaţiei, a înnoirii tehnologiei etc.);
  - stabilirea instrumentelor de culegere şi prelucrare a informaţiilor (chestionare, interviuri, observaţia directă, studiul documentelor, sesiuni de brainstorming cu specialişti etc.).
- *documentarea preliminară* evidenţiază caracteristicile definitorii ale organizaţiei, prefigurând nevoile de schimbare, în funcţie de profilul resurselor umane şi materialele necesare realizării obiectivelor organizaţiei;
- *analiza viabilităţii organizaţiei*, ce presupune:
  - analiza informaţiilor de tip cantitativ referitoare la personal şi categoriile de personal din organizaţie şi la tehnologia existentă;
  - analiza informaţiilor de tip calitativ ce vizează nivelul de calificare a personalului şi calitatea resurselor materiale. Acest nivel de analiză trebuie să urmărească principalele subsisteme manageriale de tip decizional, informaţional, organizatoric şi financiar;

- *determinarea punctelor tari şi slabe* prin metoda SWOT ar putea evidenţia:
  - *puncte tari*: un personal tânăr şi bine pregătit, motivat spre inovaţie, dornic de perfecţionare, un nivel tehnologic ce permite dezvoltarea organizaţiei fără modificări majore în perioada vizată de proiect;
  - *puncte slabe*: media de vârstă a personalului ridicată, lipsă de motivaţie pentru dezvoltarea personală, uzură profesională, bază tehnologică slabă sau învechită etc.;
  - *oportunităţi*: profilul organizaţiei este compatibil cu domenii economice foarte solicitate, ceea ce atrage personal bine calificat şi dornic de afirmare;
  - *ameninţări*: organizaţii concurente care depăşesc calitativ nivelul propriei organizaţii.

Matricea SWOT:

	S (forţe, puncte tari) 1. ..... 2. ..... 3.	W (slăbiciuni, puncte slabe) 1. ..... 2. ..... 3. .....
O (oportunităţi) 1. ..... 2. ..... 3.	Strategii SO (max-max) Utilizarea punctelor tari (atuurilor) pentru a valorifica oportunităţile	Strategii WO (min-max) Se atenuează sau se elimină punctele slabe folosind oportunităţile
T (ameninţări, constrângeri) 1. ..... 2. ..... 3.	Strategii ST (max-min) Utilizarea punctelor tari (atuurilor) pentru evitarea ameninţărilor	Strategii WT (min-min) Minimizarea punctelor slabe pentru evitarea ameninţărilor

Dacă proiectul vizează, de exemplu, schimbări în domeniul resurselor umane, aplicarea matricei SWOT îi permite managerului departamentului de resurse umane şi responsabililor cu formarea angajaţilor din organizaţie să identifice corect nevoile de personal în cadrul firmei şi să aplice cele mai bune strategii pentru realizarea politicii de personal adecvate specificului acesteia.

2.3. Elaborarea proiectului

Proiectul trebuie să cuprindă:

- ţinte strategice;
- obiective;
- structurile operaţionale (resursele umane ce vor fi implicate);
- resursele financiare;
- finalităţi, efecte şi posibilităţi de dezvoltare ulterioară.

Proiectul cuprinde două secţiuni: proiectarea şi planificarea.

Proiectarea reprezintă nivelul general, al formulării misiunii proiectului, al motivării lui, al scopului, precum şi precizarea claselor de resurse şi a căilor generale de acţiune.

Planificarea stabileşte paşii concreţi prin care sunt realizate scopurile proiectului: obiectivele, acţiunile efective preconizate, resursele alocate fiecărei acţiuni, termenele şi responsabilităţile concrete ale fiecărui membru al echipei, indicatorii de performanţă şi rezultatele aşteptate.

Planificarea trebuie să cuprindă toate componentele proiectului (Iosifescu, 2001, pp. 348-349):

Planificarea sarcinilor	Detalierea sarcinilor
Planificarea conţinutului	• Definirea obiectivelor proiectului • Definirea rezultatelor aşteptate şi a produselor finale • Formularea indicatorilor de calitate • Definirea strategiilor de monitorizare şi evaluare
Planificarea organizării proiectului	• Structurarea celor mai importante activităţi • Definirea rolurilor • Împărţirea sarcinilor şi a coordonării lor • Planificarea timpului: etape, orare • Definirea unui sistem intern de comunicare
Planificarea interacţiunilor umane	• Formarea echipelor şi alegerea membrilor acestora • Crearea unei „culturi a proiectului" – valori, standarde şi reguli împărtăşite • Acordarea unei atenţii deosebite procesului de construcţie şi de conducere a echipei de proiect • Rezolvarea conflictelor
Planificarea legăturilor cu mediul extern al proiectului	• Analiza mediului extern • Definirea strategiilor de marketing • Planificarea activităţilor de diseminare.
Planificarea financiară şi administrativă	• Planificarea costurilor şi a resurselor • Conceperea aranjamentelor contractuale • Definirea unui sistem şi a procedurilor de raportare

Monitorizarea şi *evaluarea* proiectului oferă diagnoza realizării obiectivelor în termenii stabiliţi în scopul intervenţiei corective – când este cazul – şi controlului folosirii eficiente a resurselor pentru realizarea acţiunilor prevăzute.

Dacă proiectarea reprezintă strategia de dezvoltare a proiectului, planificarea constituie nivelul operaţional al acestuia.

Caracteristici ale proiectului (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 44-46): proiectul este o activitate complexă, interactivă, ce promovează creativitatea şi spiritul decizional şi cooperant şi favorizează munca în echipă.

Principalele *etape* ale unei activităţi de proiect sunt:

- planificarea, cu sprijinul grupului, a obiectivelor şi a etapelor de derulare;
- derularea;
- monitorizarea şi/sau evaluarea.

Organizarea proiectului cuprinde stabilirea obiectivelor, duratei şi complexităţii activităţilor.

Planificarea proiectului:

- *etapele iniţiale*: se realizează de către lider, în funcţie de complexitatea proiectului. Durata unui proiect variază în funcţie de scopul propus;
- *etapele de lucru*: cuprind colecţionarea şi stocarea datelor; organizarea unor acţiuni/ activităţi în cadrul termenelor fixate; procurarea de materiale şi echipament; organizarea în echipe de lucru care să colaboreze între ele şi cu conducătorul de proiect.

După durată, proiectele pot fi proiecte *pe termen scurt* – interviuri, chestionare etc. – şi *proiecte pe termen lung*.

Rolul conducătorului de proiect este complex. Acesta este, în acelaşi timp, manager, gestionar, participant, coordonator şi consilier; formulează feedbackuri, inovează, monitorizează, realizează şi urmăreşte o schemă temporală şi evaluează.

Pe tot parcursul său, proiectul va fi monitorizat atât în ceea ce priveşte respectarea termenelor, cât şi realizarea calitativă a sarcinilor atribuite membrilor echipei.

Conducătorul îşi va concepe propriul sistem de norme în analiza etapelor proiectelor şi va încuraja participanţii să practice autoevaluarea şi interevaluarea. Materialele audio-video aflate la dispoziţia echipei pot fi utilizate şi în activităţile de monitorizare a proiectului.

Sesiunile de feedback cu întregul grup fac parte din derularea normală a oricărui proiect şi se organizează în toate etapele acestuia. Conducătorul va focaliza comentariile pe ceea ce este esenţial şi semnificativ în proiect. De dorit este ca toţi participanţii să fie încurajaţi să ia parte la discuţii, opiniile fiecăruia putând conţine observaţii valoroase privind aspectele globale sau de detaliu ale proiectului. Pentru proiectele pe termen scurt, mai puţin complexe, pot fi organizate ateliere de lucru incluse în activităţile din module: participanţii pot să selecţioneze materiale, să etaleze planşe, scheme; ei vor redacta rapoarte şi chestionare.

Dificultăţi: în timpul derulării proiectului, pot apărea relaţii tensionate între membrii echipei sau termenele nu pot fi respectate din cauza unor dificultăţi apărute pe parcurs. În acest caz, managerului de proiect îi revine sarcina de a organiza discuţii deschise cu participanţii pentru identificarea problemelor şi găsirea în comun a unor soluţii. În cazul în care apar disfuncţionalităţi majore, se poate recurge la întreruperea temporară a proiectului şi alternarea cu o activitate de alt tip.

Într-un proiect, procesul derulării acţiunilor este la fel de important ca şi produsele parţiale şi finale. Elaborarea proiectului va urmări realizarea fiecărei cerinţe şi etape de reflecţie prezentate anterior.

În prima etapă, colectivul însărcinat cu elaborarea proiectului va defini *contextul* social general şi local, pe baza datelor obţinute din diagnoză şi analiza preliminară. Această descriere a contextului serveşte identificării *resurselor strategice* (situate la intersecţia „punctelor tari" din mediul intern şi a „oportunităţilor" oferite de mediul extern) şi a *ţintelor strategice* (situate, de regulă, la intersecţia „punctelor slabe" ale mediului intern cu „ameninţările" identificate în mediul extern (Iosifescu, 2000, p. 13).

A doua etapă va cuprinde precizarea *misiunii* organizaţiei, a tipului de cultură şi valori reprezentative, a intenţiilor de dezvoltare şi rezultatelor preconizate, care vor indica viziunea ce va sta la baza proiectului şi îi va justifica necesitatea. Dacă viziunea reprezintă imaginea ideală a ceea ce îşi doreşte organizaţia să realizeze în viitor, misiunea exprimă ceea ce îşi propune organizaţia pentru realizarea acestei viziuni.

Din afirmarea misiunii derivă enunţarea *scopurilor* proiectului, acestea fiind ţintele rmărite prin proiect. Aceste ţinte vor urmări schimbarea, dezvoltarea sau ameliorarea nor aspecte ale organizaţiei. Formularea scopurilor proiectului trebuie să fie clară şi să orespundă intereselor grupurilor vizate. Fiecare scop va fi motivat şi argumentat, ndicându-se punctele slabe, aspectele nesatisfăcătoare sau ameninţările reieşite din naliza nevoilor, precum şi modul în care acestea împiedică sau îngreunează funcţionarea nor aspecte din organizaţie, pe care proiectul îşi propune să le schimbe.

Stabilirea şi formularea *strategiei* reprezintă identificarea căilor de acţiune şi definirea ategoriilor mari de resurse umane şi materiale necesare realizării proiectului, stabilirea ermenelor şi etapelor de derulare ale acestuia, precum şi rezultatele aşteptate. Strategiile ropuse trebuie argumentate managerial şi funcţional în corelaţie cu rezultatele analizei e nevoi şi conform rezultatelor aşteptate în urma schimbării induse de proiect în organizaţie. Responsabilitatea stabilirii *ţintelor strategice* îi revine managerului de proiect.

Termenele de aplicare şi *etapele* de derulare ale proiectului derivă din gradul de omplexitate a ţintelor strategice şi din opţiunile strategice. Etapa de stabilire a termenelor rebuie să se elaboreze după ce există certitudinea resurselor materiale şi acordul nembrilor echipei ce vor lucra în proiect. Pe lângă etapele mari, este indicat să se orevadă „etape şi termene intermediare", ca o marjă de siguranţă pentru eventuale ntârzieri. Acestea au un caracter mai flexibil, cu condiţia ca, însumate, să se înscrie otuşi în termenele mari ale proiectului.

Rezultatele aşteptate definesc nivelul de satisfacere – prin aplicarea strategiei – a nevoilor grupului-ţintă vizat prin proiect sau nevoia de schimbare organizaţională (generală sau segmentară). Rezultatele se cuantifică prin *indicatorii de performanţă*, cantitativi sau calitativi, ce măsoară atingerea ţintelor strategice propuse şi realizate concret prin acţiunile din proiect.

Redăm, cu mici adaptări, din lucrarea *Elemente de management strategic şi proiectare* (Iosifescu, 2000, pp. 28-30) o listă de principii generale şi întrebări la care trebuie să răspundă elaborarea corectă a unei strategii de proiect:

Principii generale	Întrebări la care o bună strategie trebuie să răspundă
1. O bună strategie porneşte de la provocările mediului în care funcţionează organizaţia.	• Care sunt factorii sau elementele din mediu care ameninţă sau pot influenţa negativ (dacă nu sunt luate în seamă) funcţionarea şi dezvoltarea organizaţiei? • Care sunt tendinţele previzibile de evoluţie a acestor factori sau elemente?
2. O bună strategie porneşte de la misiunea asumată a organizaţiei în vederea asigurării continuităţii programelor de dezvoltare subsumate.	• Care este scopul fundamental/rostul existenţei organizaţiei respective?
3. O bună strategie defineşte scopurile strategice – „ţintele" dezvoltării organizaţiei pe termen mediu (1-2 ani) şi lung (3-5 ani) – argumentând modul în care atingerea acestor ţinte serveşte misiunea organizaţiei.	• Care sunt scopurile majore ale dezvoltării organizaţiei, aşa cum au fost stabilite şi asumate de către membrii organizaţiei? • De ce am ales aceste ţinte strategice? • Cum contribuie atingerea ţintelor strategice la realizarea misiunii organizaţiei?

Principii generale	Întrebări la care o bună strategie trebuie să răspundă
4. O bună strategie are ca fundament foarte buna cunoaştere a nevoilor şi a posibilităţilor – atât cele ale organizaţiei, cât şi ale comunităţii.	• Care sunt nevoile de dezvoltare ale organizaţiei? • Care sunt nevoile comunităţii? • Care sunt instrumentele de analiză a nevoilor organizaţionale şi comunitare?
5. O bună strategie defineşte opţiunile fundamentale ale organizaţiei privind căile privilegiate de atingere a ţintelor strategice.	• Care sunt opţiunile organizaţiei privind modurile de atingere a ţintelor strategice? • Care dintre resursele strategice ale organizaţiei sunt puse în operă pentru atingerea acestor ţinte strategice?
6. O bună strategie este completată cu planuri operaţionale („de implementare") definite pentru fiecare activitate sau fiecare program.	• Care sunt programele sau activităţile care servesc cel mai bine realizarea ţintelor strategice folosind resursele strategice şi căile privilegiate de acţiune? • Care sunt obiectivele acestor activităţi/programe? • Care sunt resursele necesare atingerii obiectivelor stabilite? • Care sunt etapele, termenele şi responsabilităţile pentru fiecare program şi pentru fiecare activitate concretă? • Care sunt indicatorii de performanţă (= date observabile care arată dacă şi în ce măsură au fost atinse obiectivele) ce vor fi folosiţi la monitorizare şi evaluare?
7. O bună strategie se defineşte prin implicarea şi participarea tuturor grupurilor de interes şi devine operaţională numai după obţinerea acordului acestora.	• Cum a fost implicat personalul interesat în definirea strategiei? • Cum au fost implicaţi posibilii finanţatori în definirea strategiei? • Cum au fost implicate grupurile din exteriorul organizaţiei – dacă este cazul – în definirea strategiei? • Cum a fost obţinut acordul acestor grupuri de interese?

Stabilirea programelor reprezintă componenta operaţională a strategiei. „Programele sunt sisteme unitare şi coerente de activităţi care servesc atingerea ţintelor strategice pe baza opţiunilor strategice." (Iosifescu, 2000, p. 21) Programele sunt structurate în funcţie de grupul-ţintă căruia i se adresează proiectul şi pot viza schimbări în domeniul resurselor umane, al resurselor materiale, al tehnologiilor, al comunicării organizaţionale, al stilului de informare sau managerial etc.

Programele pot fi împărţite, mai ales în cazul proiectelor de complexitate şi durată mare, în *planuri operaţionale.* Acestea se elaborează pentru fiecare activitate separat şi conţin:

- obiectivele;
- resursele;
- responsabilităţile;
- termenele de realizare;
- indicatorii de performanţă.

Ne vom ocupa de fiecare componentă în parte. *Obiectivele operaţionale* au o serie de caracteristici (Ollivier, 1990, *apud* Iosifescu, 2000, p. 23):

- *concreteţe* – sunt uşor de identificat;
- *pertinenţă* – adecvare situaţională;
- *oportunitate* – adecvare temporală (acţiunea respectivă se desfăşoară la momentul potrivit);
- *realizabilitate* – adecvare la posibilităţile reale ale celor ce iniţiază acţiunea;
- *măsurabilitate* – uşor de evaluat cu instrumente cantitative şi calitative.

Resursele sunt şi ele de mai multe categorii: umane, financiare, materiale, informaţionale şi de expertiză, de timp, manageriale. Indiferent de natura lor, resursele trebuie să corespundă scopurilor proiectului. De asemenea, în elaborarea proiectului, de orice natură ar fi, resursele trebuie transformate în termeni de buget.

Bugetul, parte obligatorie a redactării oricărui proiect, este împărţit în *cheltuieli de personal* şi *cheltuieli materiale*. Pentru proiectele cu finanţatori din exteriorul organizaţiei sau reprezentanţi ai unor organizaţii internaţionale finanţatoare, cel ce elaborează bugetul trebuie să ţină cont de *baremele de finanţare*, care împart bugetul pe capitole de cheltuieli ce trebuie respectate pentru obţinerea finanţării (Iosifescu, 2000, p. 24). De asemenea, aprobarea proiectelor cu finanţatori se face prin intermediul licitaţiilor sau evaluărilor externe (din partea finanţatorilor), cărora trebuie să se conformeze propunătorii de proiecte.

Termenele şi *responsabilităţile* stabilite în proiect trebuie să fie precise şi, în cazul responsabilităţilor, individuale. Fixarea unor responsabilităţi colective atrage riscul nerealizării sarcinilor prin delegarea unor responsabilităţi în interiorul grupului.

Indicatorii de performanţă reprezintă reperele observabile, în termeni cantitativi sau calitativi, definite ca niveluri acceptabile de realizare a obiectivelor stabilite. Ei trebuie fixaţi încă din faza de proiectare, fiind apoi obiectul monitorizării şi evaluării proiectului.

Caracteristicile acestora sunt (Iosifescu, 2000, pp. 26-27):

- *vizibilitatea* – posibilitatea identificării şi observării directe;
- *inteligibilitatea* – uşor de înţeles şi de aplicat;
- *adecvarea* – să aibă legătură cu obiectivul vizat;
- *măsurabilitatea* – să poată fi apreciaţi calitativ sau cantitativ;
- *relevanţa* – să reflecte performanţele datorate implementării proiectului, nu altor influenţe;
- *acceptabilitatea* – să fie percepuţi ca utili de către cei care îi folosesc.

Indicatorii de performanţă sunt urmăriţi, pe de o parte, de cei ce realizează proiectul, iar pe de altă parte, stau la baza sistemului de monitorizare şi evaluare. Pentru a fi transformaţi în instrumente de evaluare, ei trebuie mai întâi „traduşi" în indicatori de evaluare ce pot fi cuantificaţi.

2.4. Monitorizarea şi evaluarea proiectelor

Monitorizarea şi *evaluarea* proiectelor sunt procese exterioare proiectului, realizate de finanţatori sau – în cazul unor proiecte interne organizaţiei – de colective ierarhic superioare.

Monitorizarea reprezintă urmărirea realizării proiectului etapă cu etapă, în scopul semnalării eventualelor disfuncţionalităţi, a nerespectării termenelor sau a abaterii acţiunilor de la obiectivele stabilite. Rapoartele de monitorizare servesc evaluării de parcurs (formativă) şi au rolul de a propune ajustări ale obiectivelor sau ale termenelor realizării proiectului de la o etapă la alta. Monitorii şi evaluatorii proiectelor nu sunt una şi aceeaşi persoană, sarcinile lor fiind diferite. Fiecare proiect este supus la sfârşit unei evaluări finale prin care se constată realizarea obiectivelor propuse şi resursele consumate pentru aceasta. Dacă evaluarea constată un grad înalt de nerealizare a obiectivelor, din cauza unei strategii greşite sau a unor acţiuni inadecvate, se poate dispune întreruperea proiectului în scopul revizuirii acestuia în întregime sau parţial, la nivelul deficitar (de exemplu, realocarea de resurse, modificarea justificată a termenelor, schimbarea unor obiective etc.).

Monitorizarea sau *conducerea operaţională* reprezintă *utilizarea şi coordonarea* resurselor umane şi materiale implicate în proiect, în vederea aplicării planului stabilit şi a obţinerii rezultatelor scontate. Ea se realizează prin *urmărirea consecventă* a proceselor şi acţiunilor prevăzute, pe baza unor *grile de monitorizare* ce cuprind indicatorii de performanţă stabiliţi prin proiect. „Monitorizarea este una dintre funcţiile managementului de proiect. Ea trebuie privită ca un proces continuu, prin care se urmăreşte *progresul* proiectului în raport cu obiectivele şi termenele propuse, *costurile* proiectului (financiare, de timp şi umane), *calitatea* acţiunilor întreprinse şi *performanţele* în termeni de repere observabile ale nivelului de realizare a obiectivelor." (Iosifescu, 2001, p. 334)

Monitorizarea implică *decizia curentă* referitoare la realizarea concretă a proiectului şi *rezolvarea problemelor*, indiferent de segmentul afectat (sarcinile echipei, costuri, rezolvarea de conflicte, nerespectarea termenelor etc.). Ca o componentă a managementului, stilul de monitorizare este dependent de stilul de management al conducătorului de proiect şi de *leadership*-ul din interiorul organizaţiei.

Există mai multe „modele" de monitorizare, în funcţie de tipul proiectului, de stilul managerial, de situaţia concretă şi de cultura organizaţională (Iosifescu, 2001, pp. 335-336):

- *monitorizarea de tip sistemic* urmăreşte:
  - *contextul*: modul în care obiectivele proiectului răspund nevoilor organizaţiei;
  - *intrările*: competenţele iniţiale ale organizaţiei şi ale membrilor grupului antrenaţi în proiect şi resursele alocate;
  - *reacţiile* părţilor interesate în timpul derulării proiectului;
  - *ieşirile* constând în rezultatele măsurabile ale proiectului, schimbările produse în plan material sau uman;
- *monitorizarea de tip managerial* urmăreşte realizarea indicatorilor generali:
  - *eficacitatea*: modul de atingere a finalităţilor propuse;
  - *economicitatea*: nivelul consumului de resurse;

- *eficienţa*: relaţia dintre eficacitate şi economicitate;
- *efectivitatea*: relaţia dintre eficienţa procedurilor de dezvoltare organizaţională şi adecvarea lor la nevoile grupurilor de interes;

monitorizarea de tip competenţial (după Warren Bennis) urmăreşte diferite componente ale managementului de proiect:

- *managementul atenţiei*: capacitatea de a comunica clar obiective şi de a concentra eforturile pentru realizarea lor;
- *managementul înţelesurilor*: capacitatea de a crea şi a comunica înţelesuri pentru ca acestea să fie însuşite şi utilizate de salariaţi;
- *managementul încrederii*: capacitatea de a fi consistent în împrejurări complexe şi dilematice, astfel încât managerul (liderul) să fie un sprijin real pentru colegi;
- *managementul de sine*: capacitatea de autocunoaştere şi evoluţie. Managerul trebuie să fie un model de *self-management*, de proiectare, organizare, realizare şi (auto)evaluare a propriei activităţi, dar şi de abordare a relaţiilor umane;

monitorizarea inovaţiei, care implică:

- măsura în care cei implicaţi în proiect adoptă/participă/iniţiază procesele de schimbare;
- măsura în care cei implicaţi corectează/îmbunătăţesc/creează o anumită schimbare.

Mandatul monitorului (elemente pentru fişa postului)

ndicatorii de monitorizare, responsabilităţile monitorului şi grilele au fost propuse de oi şi aplicate între 1999 şi 2002 în activitatea de monitorizare a Proiectului Educaţia 000+, megaproiect educaţional derulat de Centrul Educaţia 2000+, parte componentă – a acea dată – a Fundaţiei pentru o Societate Deschisă.

Conform acestor indicatori, monitorul:

- urmăreşte dacă acţiunile prevăzute în proiect se desfăşoară în conformitate cu planul prevăzut;
- identifică dacă resursele umane şi materiale implicate de organizaţie sunt utilizate optim;
- urmăreşte procesul de derulare a activităţilor. Se vor avea în vedere de către monitor:
  - atingerea obiectivelor propuse;
  - concordanţa obiectivelor cu resursele umane şi materiale de care dispune organizaţia;
  - metodele folosite de organizaţie în desfăşurarea activităţilor;
  - aspectele reţinute de către grupul de proiect din monitorizare şi evaluarea formativă;
  - impactul proiectului asupra schimbării în organizaţie;
  - utilitatea – în interiorul şi în exteriorul organizaţiei – a experienţei diseminate;
- observă feedbackul monitorizării şi identifică – din rapoartele narative realizate – aspectele reţinute de organizaţie ca pozitive, precum şi eventualele neajunsuri, dificultăţi etc. ce rezultă din rapoartele respective;
- monitorul participă la cât mai multe activităţi organizate prin proiect, pentru a putea avea o opinie proprie (directă) asupra derulării acestora;
- identifică alte domenii ce ar putea fi demultiplicate de echipa de proiect, în afara celor pe care şi le propusese iniţial ca ţinte.

Aspecte urmărite de monitorizare:

- realizarea obiectivelor stabilite conform strategiei şi planului de implementare proprii;
- realizarea activităţilor la datele stabilite;
- înregistrarea indicatorilor cantitativi la fiecare activitate: număr de participanţi, număr de beneficiari, materiale elaborate, membri ai comunităţii locale/instituţii locale/ONG-uri/factori de decizie implicaţi etc.;
- impactul activităţilor desfăşurate asupra beneficiarilor: modificări în calitatea procesului, climatul organizaţional, relaţia cu comunitatea etc.

Se recomandă a fi consemnate în raport:

- activităţile la care a asistat monitorul;
- tipurile de intervenţii în timpul vizitei de monitorizare;
- punctele tari din activităţile derulate;
- punctele slabe din activităţile derulate;
- climatul de colaborare între membrii echipei şi între aceştia şi managerul de proiect;
- modul de implicare a membrilor echipei în realizarea activităţilor: resurse umane şi materiale alocate, observaţii ce reies din evaluările activităţilor (dacă este cazul), numărul de beneficiari şi tipul acestora;
- aspecte de succes ce pot fi reţinute pentru preluarea experienţei pozitive de către alte colective din afara proiectului;
- recomandările monitorului cu ocazia monitorizării;
- sugestii/recomandări pentru următoarele monitorizări (aspecte care vor fi urmărite);
- aspecte semnalate monitorului de către managerul de proiect;
- alte observaţii ale monitorului..

Notă: aspectele consemnate de monitor se vor discuta cu managerul de proiect la sfârşitul fiecărei monitorizări. Acesta va primi de fiecare dată o copie a raportului de monitorizare redactat.

Un posibil model de raport de monitorizare

Luna .....
Organizaţia .....
Coordonator de proiect .....
Monitor .....
Data efectuării monitorizării .....

Grila de înregistrare a activităţilor

Proiect .....
Organizaţia .....
Coordonator de proiect .....
Data întocmirii raportului .....

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

Obiectiv	Activitate	Resurse umane	Resurse materiale	Nr. beneficiari

Observaţie: Se înregistrează activităţile din punct de vedere cantitativ.

Variantă de înregistrare

1. număr de activităţi/timp;
2. număr de beneficiari/activitate;
3. activitate/resurse umane implicate;
4. activitate/resurse materiale implicate.

Grila de înregistrare a realizărilor calitative

Obiectiv	Activitate – data	Realizări	Dificultăţi întâmpinate

Observaţie: Se înregistrează realizarea obiectivelor/activităţilor din punct de vedere calitativ.
Descrierea rezultatelor (schimbări determinate) reprezintă evoluţiile înregistrate între starea iniţială şi cea prezentă a obiectivelor.

Exemplul unui proiect de politici educaţionale

Obiectiv	Starea iniţială	Starea prezentă
Reducerea abandonului şcolar	Abandon 30%	Abandon 25%
Elaborarea unor materiale de informare	Impact 0 al materialelor	Difuzarea materialelor (impact asupra X persoane, grupuri etc.)

Se realizează o analiză calitativă, cu posibilitatea detalierii realizării activităţii, a rezultatelor obţinute, a impactului asupra beneficiarilor.
Eficienţa şi eficacitatea proiectului se determină prin studiul de fezabilitate ce cuprinde:
1. resursele materiale implicate în proiect;
2. monitorizarea resurselor materiale consumate (ritmicitatea consumului);
3. resurse umane implicate: interne (echipe de lucru), externe;
4. timpul real afectat realizării etapelor proiectului.

Echipa de monitorizare verifică pe teren rapoartele echipei manageriale, materialele elaborate/activităţile desfăşurate, feedbackul cu beneficiarii (de exemplu, interviu cu beneficiarii de proiect) şi, dacă este cazul, asigură asistenţă tehnică şi/sau metodologică echipelor din proiect sau le indică acestora să apeleze la expertiză în domeniul deficitar.

Evaluarea proiectelor se face pe baza criteriilor de evaluare ce trebuie fixate de la începutul proiectului. Ele derivă din obiectivele propuse prin proiect, operaţionalizate în termeni măsurabili.

Evaluarea va cuprinde următoarele aspecte: eforturile personale, contribuţia în echipă şi produsele activităţii.

Criterii de evaluare (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, p. 46):

- *validitatea* sau măsura în care proiectul, prin modul de concepere şi realizare, se adecvează temei abordate;
- *elaborarea şi structurarea* proiectului, care vizează competenţele dezvoltate de participanţi în realizarea acestora;
- *performarea sarcinilor* se referă la nivelul de performanţă la care se plasează fiecare participant în realizarea diferitelor părţi componente ale proiectului;
- *documentarea* şi modul de utilizare a materialelor-resursă;
- *formularea concluziilor* şi a unor posibile generalizări şi abordări noi;
- *modalitatea de prezentare* a raportului scris.

Scopurile evaluării, indiferent de tipul proiectului, sunt:

- stabilirea atingerii ţintelor strategice şi operaţionale propuse în vederea deciziei de a modifica sau nu unele dintre finalităţile sau metodologiile propuse iniţial;
- informarea finanţatorilor şi a altor categorii de decidenţi asupra rezultatelor obţinute, pentru a fundamenta anumite decizii de schimbare la nivel strategic sau tactic a proiectului;
- oferirea unui feedback tuturor grupurilor interesate de proiect privind beneficiile aduse de acesta;
- analiza impactului proiectului asupra mediilor intern şi extern ale organizaţiei;
- gradul de deschidere a proiectului şi posibilitatea continuării cu noi proiecte.

Pentru ca o evaluare să fie de bună calitate, ea trebuie să permită un flux informaţional continuu de la şi înspre grupul de proiect. Aceasta pentru că, prin evaluare, nu se măsoară numai aspectele cantitative ca rezultat al schimbării, ci şi procesul însuşi de schimbare, proces în care factorul uman are un rol decisiv. De asemenea, procedurile de evaluare trebuie să fie coerente şi clare, pentru a nu induce stări de stres, şi să antreneze colaborarea grupului (dispus să se autoevalueze) şi să coopereze cu evaluatorii. Din punctul de vedere al eficienţei, evaluarea nu trebuie să implice costuri privative pentru celelalte articole de buget necesare realizării obiectivelor propuse.

Evaluarea de proiect este un tip de evaluare complexă, realizată atât pe parcurs (evaluarea formativă), cât şi la finalul proiectului. Dificultatea majoră o constituie evaluarea centrată pe proces şi cea a efectelor produse de proiect ca forme de evaluare calitativă a proiectului.

În aceste condiţii, *instrumentele de evaluare* s-au diversificat, ele cuprinzând: interviuri de evaluare, ghiduri de evaluare, grile de interviu şi chestionare pentru

rmărirea aspectelor interrelaţionare şi de comunicare, fişe de apreciere calitativă a cţiunilor, rapoarte scrise, înregistrări video ale unor acţiuni, produse ale proiectelor tc. Toate aceste instrumente şi analiza lor formează împreună *portofoliul* evaluării.

Un alt aspect urmărit în evaluarea de proiect îl reprezintă *impactul proiectului* asupra *rupului-ţintă* (modificări observabile de atitudine, comportament, motivaţie), asupra nor *instituţii* implicate sau vizate pentru a fi influenţate de schimbare, asupra *pieţei* (a dus el o inovaţie, o modificare importantă care a influenţat domeniul său de activitate au a afectat concurenţa?), asupra *culturii organizaţionale* proprii sau asupra *resurselor* nateriale sau umane ale organizaţiei.

Investigaţia (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 47-48) este un tip special de roiect, folosit mai ales în activitatea de cercetare. Cel ce desfăşoară investigaţia lescoperă ceva nou şi îşi demonstrează competenţele în situaţii noi. Investigaţia implică o activitate experimentală sau de laborator. Spre deosebire de proiect, timpul de realizare este, în genere, mai mic. Rezultatele investigaţiei pot sta la baza elaborării unui proiect pentru introducerea unor schimbări în starea existentă, fie că este vorba despre domeniul social, ştiinţific sau productiv.

Avantajele investigaţiei, din punctul de vedere al resurselor umane, constau în faptul că asigură participarea activă a membrilor grupului, stimulează gândirea critică a participanţilor şi facilitează punerea în valoare a unor aptitudini potenţiale individuale. Investigaţia stimulează curiozitatea pentru cercetarea ştiinţifică şi aplicativă şi permite utilizarea cunoştinţelor teoretice în situaţii practice, concrete, precum şi discutarea şi analiza ideilor oferite de fiecare participant la investigaţie.

Organizarea investigaţiei:

- planificarea demersului de investigaţie experimentală;
- selectarea şi utilizarea aparaturii şi tehnicilor necesare;
- observarea, măsurarea şi înregistrarea datelor;
- prelucrarea datelor experimentale;
- formularea concluziilor;
- comunicarea rezultatelor obţinute.

Specifică investigaţiei este centrarea activităţii mai mult pe demers decât pe produsul final.

Conducătorul colectivului care realizează investigaţia va avea în vedere (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, p. 48):

- decizia luată de participanţi în legătură cu variabilele ce urmează a fi măsurate şi condiţiile de realizare a acestora;
- formularea unor ipoteze de lucru (de ordin teoretic şi practic);
- modificarea planului iniţial când este necesar;
- identificarea posibilelor surse de erori şi minimizarea influenţei lor în experiment.

Exerciţiu

Gândiţi-vă la un proiect pe care l-aţi putea propune – singur(ă) sau împreună cu un grup de colaboratori – pentru ameliorarea unui aspect al activităţii curente în colectivul din care faceţi parte şi încercaţi să vă convingeţi superiorul ierarhic de utilitatea lui.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Managementul grupurilor în organizaţie

3.1. Dinamica grupurilor în organizaţie

Un grup este compus din mai multe persoane care comunică între ele, adesea pentru o perioadă determinată. Numărul membrilor unui grup trebuie să fie suficient de mic pentru ca toţi să poată comunica între ei în mod direct. Când vorbim despre un grup din interiorul unei organizaţii, acesta trebuie să îndeplinească trei condiţii: toţi membrii grupului trebuie să aibă posibilitatea să se întâlnească şi să comunice; fiecare trebuie să se angajeze în comunicarea interpersonală; statutele ierarhice trebuie să fie cât mai puţin prezente.

Studierea dinamicii grupurilor a dus la postularea câtorva fundamente:

- mediul de muncă este impregnat de semnificaţii psihologice şi sociale. Orice grup va avea o componentă informală (Elton Mayo şi ancheta de la Western Electric Company, 1932);
- apartenenţa la un grup ar trebui să aducă modificări pozitive în structura personalităţii (psihoterapia de grup, Freud, 1900, Pratt, 1905, Wender, 1936);
- dimensiunea socială constituie esenţa personalităţii şi orice grup uman are o structură afectivă informală ce determină comportamentele indivizilor în grup, unii faţă de alţii (Jacob Moreno, 1936);
- câmpul psihologic al unui individ uman este organizarea şi configuraţia de semnificaţii pe care lucrurile, fiinţele şi situaţiile le au pentru el. Grupul ca ansamblu şi climat psihologic determină conduitele individuale (Kurt Lewin, 1946).

Una dintre definiţiile cele mai simple şi mai cuprinzătoare ale noţiunii de *grup* a fost propusă de Tajfel (1981) şi Turner şi colaboratorii săi (1987), citaţi de Dora Capoyya şi Chiara Volpato: „Un grup există numai atunci când există persoane conştiente de faptul că sunt membrii lui" (în Bourhis, Leyens, 1997, p. 12).

Grupurile se pot clasifica în două mari categorii: *grupul primar* sau grupul restrâns şi *grupul secundar* sau organizaţia. Ne vom opri asupra grupului primar, cel ce este caracterizat prin posibilitatea unei comunicări interactive. Acest grup se caracterizează printr-un număr limitat de persoane ce se cunosc între ele şi pot stabili relaţii interpersonale. Într-un grup primar se ajunge la existenţa unei unităţi psihologice specifice, care permite solidaritatea membrilor grupului în raport cu mediul natural şi social. În contactele ce se stabilesc la nivel intergrupal, fiecare grup se caracterizează printr-o anumită calitate naturală sau artificială (imagine construită) care îl individualizează şi prin care, de obicei, acesta se valorizează şi încearcă să atragă noi membri din exterior.

Printre caracteristicile grupului primar se evidenţiază existenţa interacţiunii membrilor grupului şi posibilitatea schimburilor interpersonale, structurarea unui sistem intern de

norme, existenţa unor scopuri colective comune, emergenţa unor emoţii şi sentimente colective, existenţa unui inconştient colectiv, precum şi stabilirea unui echilibru intern şi a unui sistem de relaţii stabile cu mediul înconjurător.

Dinamica grupurilor mici este studiată din perspectiva fenomenelor psihosociale ce au loc în interiorul grupului şi a legilor naturale ce comandă aceste fenomene. Astfel, analiza unui grup cuprinde studiul relaţiilor grupului cu mediul înconjurător, influenţa grupului asupra comportamentului indivizilor şi studiul vieţii afective a grupului şi al factorilor de coeziune şi de disociere ce afectează grupul. Cunoaşterea acestei dinamici permite studierea proceselor de schimbare ce au loc la nivelul grupului, în scopul ameliorării funcţionării, eficacităţii şi autoreglării grupului.

Studiile au arătat că, prin trebuinţele, caracterul şi inteligenţa sa, fiecare individ din componenţa grupului constituie o entitate diferită. În ciuda factorilor de personalitate individuali, s-a constatat că individul nu poate scăpa de influenţa grupului prin imitare, integrare, emergenţa unor valori colective sau atribuirea de prestigiu. În acelaşi timp, grupul este purtătorul unor stereotipuri şi al unor standarde de conduită impuse fiecărui individ. Grupul exercită asupra indivizilor o anumită presiune reglementată prin normele grupului, asumată de individ în virtutea nevoii de aprobare şi de certitudine a fiinţei umane.

În grupul constituit pe baza unor norme, pătrunderea oricărui nou membru va fi analizată prin prisma valorilor, normelor şi standardelor grupului respectiv. În general, grupul are tendinţa de a-l asimila pe nou-venit, dacă acesta nu este foarte diferit de membrii grupului de adopţiune. În cazul în care nou-venitul manifestă însă un comportament deviant sau opozant faţă de normele şi valorile grupului, acesta fie îl va respinge, fie va fi pentru o perioadă „ţapul ispăşitor", fie individul va reuşi să-şi câştige, treptat, un statut social aparte. Acest statut îi va putea permite chiar atingerea unei poziţii de lider informal; dacă grupul are o structură amorfă, nu are un astfel de lider sau liderul este contestat.

Fiecare individ face parte din diverse *grupuri de apartenenţă* (grupul familial, grupul socioprofesional, grupul de prieteni etc.). În acelaşi timp, fiecare individ se află în raport cu un *grup de referinţă* care îi influenţează – în mod mai mult sau mai puţin conştient – opiniile şi principiile.

Individul poate avea trei poziţii diferite în raport cu grupul de referinţă: o compatibilitate totală, caz în care grupul de referinţă este şi grupul de apartenenţă; o compatibilitate relativă care antrenează un proces integrativ din partea individului; o incompatibilitate absolută care provoacă o tensiune importantă şi un conflict interior.

Dacă luăm ca exemplu grupul familial, la vârsta adolescenţei, individul poate admite în totalitate modelul familial, reproducând valorile şi chiar profesiunea unuia sau ale ambilor părinţi (de exemplu, părinţi medici), el manifestând, în acest caz, o compatibilitate totală cu grupul. În a doua situaţie, adolescentul, după încercări – mai mult sau mai puţin reuşite – de a-şi găsi un drum propriu, diferit de modelul familial, se întoarce treptat spre acest model, renunţând, odată cu „criza adolescenţei", la nonconformismul afişat. El va urma o carieră serioasă – nu neapărat cea a părinţilor –, îşi va întemeia o familie etc. În cazul al treilea, avem un „conflict între generaţii" prelungit, uneori insurmontabil, ceea ce face – în situaţii extreme – ca grupul familial de apartenenţă să fie negat, individul afiliindu-se la valori cu totul noi sau diferite. În acest din urmă exemplu, cauzele trebuie căutate atât la nivelul individului care îşi exprimă opţiunea, cât şi al calităţii modelului şi educaţiei oferite de familie.

O caracteristică de bază a dezvoltării grupului este modul în care acesta face faţă presiunilor mediului înconjurător şi celorlalte grupuri, păstrându-şi organizarea internă, relaţiile interpersonale, coeziunea şi intimitatea.

Mediul exterior poate exersa diverse tipuri de *presiuni asupra grupului*:

- presiune exterioară pozitivă, care contribuie la generarea grupului prin apariţia unei unificări emoţionale a grupului în fuziune, prin întărirea mărcilor de apartenenţă, apariţia unei nevoi de statutare a rolurilor şi a unei organizări instituţionale a structurilor (de exemplu, apariţia unor ONG-uri cu scop umanitar, democratic etc.);
- presiune exterioară perturbatoare (de exemplu, greve, opinia publică etc.);
- presiune exterioară indirectă (prin delegaţi, purtători de cuvânt, mandatari etc.).

Presiunile exterioare asupra dinamicii grupului pot avea efecte negative (tensiuni negative, diminuarea creativităţii grupului etc.) sau pozitive (coagularea valorilor reprezentative ale grupului). Reacţiile cele mai frecvente ale grupului faţă de influenţele externe sunt fie o creştere a solidarităţii interne, fie apariţia unor fenomene de agresivitate în interiorul grupului, fie, în sfârşit, o conştientizare şi o valorizare a experienţei colective.

În organizarea internă a grupurilor, trebuie avute în vedere două dimensiuni distincte: dimensiunea informală şi dimensiunea formală ale grupului.

Ca *structură informală*, grupul se structurează în jurul a trei parametri: noţiunea de rol, tensiunea şi factorii de coeziune:

- *noţiunea de rol* – rolul defineşte atitudinea pe care o adoptă, mai mult sau mai puţin conştient, un individ în interiorul grupului. Această atitudine determină afirmarea unor trăsături de personalitate ale individului şi acţiunile sale în scopul integrării în grupul respectiv;
- *tensiunile* din interiorul grupului provin din tensiuni provocate de o anxietate grupală (de exemplu, un grup de lucru ameninţat cu concedieri), tensiuni cauzate de anumite conflicte deschise sau latente în interiorul grupului, tensiuni provocate de stări de frustrare sau insatisfacţie reprimate (de exemplu, o valorizare mai mică din partea şefului, a unei echipe de lucru faţă de alta cu sarcini similare în întreprindere, cu deosebiri salariale, sau o muncă egală, plătită diferit de la o organizaţie la alta). Aceste tensiuni, nedepistate şi nerezolvate la timp, pot duce la descărcări tensionale violente, la atitudini şi comportamente agresive din partea grupului (mai ales dacă el este condus de un lider informal cu autoritate asupra grupului);
- *factorii de coeziune* sunt reprezentaţi de calitatea adeziunii personale, de situaţia mulţumitoare a grupului în raport cu grupurile de referinţă, de satisfacerea intereselor individuale ale membrilor grupului prin intermediul asimilării de către aceştia a scopurilor şi intereselor grupului şi prin integrarea de către individ a valorilor, normelor şi aşteptărilor diferitelor grupuri din care face parte.

În ceea ce priveşte *structura formală* a grupului, aceasta se construieşte în jurul obiectivelor comune ale grupului. Inserat într-o structură formală, individul este investit cu o poziţie socială, un statut oficial şi un rol. Prin rolul şi statutul său, individul se regăseşte în centrul unui sistem de aşteptări şi cerinţe ale societăţii care se traduc în termeni de norme şi comportamente interpersonale. Individul se vede deci în situaţia de a-şi gestiona permanent raportul dintre individualitate şi rolul social formal.

Caracteristică pentru grupurile formale este stabilirea unor raporturi de autoritate între membrii grupului.

Autoritatea poate proveni din mai multe surse:

- *autoritatea ierarhică* (şeful tradiţional), care reprezintă cea mai frecventă structură de grup profesional;
- *autoritatea unui şef statutar*, învestit cu putere formală, definită prin atribuţiile postului şi scara ierarhică – acest tip de autoritate comportă limite ce ţin de tipul de *leadership*, stilul de management şi tipul de societate (mai mult sau mai puţin democratică);
- *autoritatea datorată competenţei* poate aparţine liderului formal, dacă a fost ales pe criterii de competenţă profesională, dar şi unui lider informal sau unui bun profesionist recunoscut de grup ca atare;
- *autoritatea ce decurge din personalitatea liderului* (formal sau informal) – condiţia este ca acesta să poată mobiliza grupul în atingerea unor ţeluri şi să fie recunoscut ca lider de către grup;
- *autoritatea unui şef identificat cu „sufletul grupului"* – acesta încarnează idealul de identificare a membrilor grupului cu valorile pe care le reprezintă liderul. Este cazul unor lideri politici charismatici (în versiune negativă, tirani, lideri ai unor grupări teroriste etc.).

Organizarea grupului implică şi existenţa unui *lider* care îndeplineşte în grup o serie de funcţii. Acestea pot fi funcţii „oficiale" ce reprezintă atribuţii ale liderului formal, dar şi funcţii pe care şi le poate atribui un lider informal al grupului. Liderul este cel care organizează activ grupul în vederea îndeplinirii unor sarcini sau acţiuni, gestionează situaţiile de toate tipurile în care se regăseşte grupul, asigură relaţiile în interiorul grupului şi veghează la coeziunea lui, menţine şi promovează valorile, principiile şi ideologia grupului şi reprezintă grupul în relaţia cu exteriorul.

Fiinţele umane, prin natura lor, au nevoie de apartenenţa la structuri sociale pentru a putea lucra împreună, a îndeplini un program sau a atinge nişte scopuri. Astfel, în grupul profesional din care fac parte, indivizii se stimulează reciproc în interacţiune. Ei sunt interesaţi să-şi pună în comun, prin proiecţie, reprezentările modurilor de a percepe sarcinile grupului, ca un mijloc de a evita izolarea sau fărâmiţarea grupului. Se realizează, astfel, o subcultură comună, de grup, care reuneşte indivizii din punct de vedere informaţional într-un *noi* distinctiv, cu o identitate, dar şi cu o forţă proprie, aceştia fiind purtătorii unor valori şi norme comun acceptate. Această subcultură este condiţionată de cultura socială care guvernează, în general, raportul dintre fiinţe şi lucruri în mediul respectivului grup. „O anumită coeziune a grupului va putea fi obţinută doar prin efortul depus de indivizi în sensul actualizării referinţelor comune în interiorul comportamentelor singulare, contribuind, astfel, la reliefarea elementelor de bază ale respectivelor valori şi norme." (Peretti, Legrand, Boniface, 2001, p. 14)

În interiorul grupului structurat, fiecare individ simte nevoia să-şi localizeze diferenţele şi originalitatea. Pentru aceasta, el se plasează în diverse *roluri* complementare în grup, adaptând modelele de comportament ale grupului la propriul comportament. În acelaşi

timp, *statutul* pe care îl are în cadrul grupului îl ajută să îşi proiecteze un anumit comportament care să se armonizeze cu cel al grupului. „Acest echilibru dinamic dintre normele individuale şi cele de grup formează *nivelul moral* al grupului, ce reglementează tipul de raporturi intragrupale, normele de comunicare şi de interrelaţionare, responsabilităţile fiecărui membru al grupului, precum şi acceptarea unui sistem de recompense şi sancţiuni." (Peretti, Legrand, Boniface, 2001, p. 14)

În aceste condiţii, politica managerială a organizaţiei trebuie să aibă în vedere faptul că grupurile există şi managerul trebuie să ţină cont de ele. În acelaşi timp, grupul mobilizează forţe importante care pot avea efecte importante asupra individului. Rezultatele activităţii unui grup ţin atât de dinamica relaţiilor din interiorul acestuia, cât şi de modul în care grupul este condus.

În atribuirea sarcinilor individuale în cadrul grupului, managerul trebuie să poată evalua atât rezultatele grupului, cât şi contribuţia fiecărui membru al acestuia. Să luăm exemplul unui proiect de grup care va fi remunerat apoi individual. Dacă munca fiecărui membru al grupului nu este evaluată corect, toţi membrii fiind la final recompensaţi în mod egal, cei care au adus o contribuţie mai mare în echipă se vor simţi frustraţi.

În fiecare organizaţie există două tipuri de grupuri: *grupurile informale*, ai căror membri sunt interesaţi de satisfacerea nevoilor personale, de obţinerea consideraţiei şi aprecierii din partea altor grupuri şi de definirea caracteristicilor grupului în scopul autovalorizării, şi *grupurile de lucru*, ce îndeplinesc cu prioritate sarcinile ce decurg din realizarea obiectivelor organizaţiei.

Hellriegel, Slocum şi Woodman identifică trei tipuri de grupuri de lucru, în ceea ce priveşte tipul de relaţii dintre membrii grupului:

- *grupul de interacţiune*, în care sarcina îndeplinită de fiecare membru face parte din sarcina comună a grupului, ineficienţa unui individ influenţând reuşita generală – de exemplu, operaţiunile îndeplinite de fiecare muncitor în lucrul la bandă;
- *grupul de coacţiune*, în care fiecare are de îndeplinit sarcini relativ independente de ale celorlalţi membri ai grupului şi pe termen scurt – de exemplu, grupul profesorilor din facultate care predau fiecare cursurile lor, fiind însă antrenaţi în realizarea unei strategii unitare a învăţământului superior şi aplicarea acesteia în propria facultate;
- *grupul de acţiune contradictorie*, ai cărui membri interacţionează pentru rezolvarea unui conflict sau soluţionarea prin negociere a unor revendicări – de exemplu, un grup de negociere patronat-sindicat.

Un alt tip de grup care poate apărea într-o organizaţie (sau care poate uni la un moment dat mai multe organizaţii) este *coaliţia*. Aceasta are următoarele caracteristici: este constituită în mod deliberat de membrii grupului; operează independent de structurile organizaţionale formale; operează pentru atingerea unor obiective precise şi comune; cere o unitate de acţiune din partea membrilor grupului. Un exemplu ar putea fi o acţiune de sabotare a deciziilor şefului cu scopul de a-l face să demisioneze sau să se inducă demiterea acestuia ori, la nivel macroeconomic, coaliţia ţărilor membre ale Organizaţiei Ţărilor Exportatoare de Petrol pentru a-şi diminua producţia de petrol în scopul creşterii preţului pe piaţa mondială (Hellriegel *et al.*, 1992, pp. 226-227).

Factorii ce afectează comportamentele unui grup şi rezultatele sale sunt: dimensiunile grupului, participanţii şi rolurile lor în grup, normele grupului, obiectivele, coeziunea, conducerea şi mediul exterior.

3.2. Valorificarea teoriei inteligenţelor multiple în grupul de acţiune

Studiile psihologice ale ultimelor decenii şi descoperirea teoriei „inteligenţelor multiple" au adus o perspectivă nouă şi asupra interdependenţelor membrilor unui grup de acţiune. Astfel, cunoaşterea de către managerul de linie a unor caracteristici individuale ale membrilor echipei cu care lucrează, caracteristici ce ţin de predominanţa la individul respectiv a unui anumit tip de inteligenţă, poate duce la o mai bună împărţire a sarcinilor şi la valorizarea personală a fiecărui individ din grup.

Sintagma *inteligenţe multiple* a fost folosită pentru prima oară de Howard Gardner în anul 1983, în lucrarea *Frames of Mind* pentru a marca o nouă abordare a inteligenţei umane. Primii care au pus în discuţie concepţia tradiţională a existenţei unei inteligenţe umane generale au fost psihologii L.L. Thurstone şi J.P. Guilford. Gardner este cel care propune o nouă paradigmă pentru înţelegerea inteligenţei ce se opune viziunii unidimensionale, cu consecinţe asupra reformării organizării educaţiei.

Fundamentele teoriei: inteligenţa este – în concepţia lui Gardner – capacitatea de a rezolva probleme şi a produce bunuri ce sunt valorificate de mai multe culturi sau comunităţi – de exemplu, navigatorii, şefii de triburi, vrăjitorii, inginerii, chirurgii, dansatorii, atleţii, antrenorii etc. Fiecare individ normal posedă un set de talente, abilităţi şi deprinderi mentale, dezvoltate diferit, care apar în combinaţii ce le diferenţiază. Gardner consideră individul drept o „colecţie de inteligenţe" care îl fac să obţină performanţe mai bune într-un anumit domeniu de cunoaştere sau de activitate.

Pentru ca o abilitate să fie considerată inteligenţă, ea trebuie să satisfacă următoarele criterii: existenţa unei zone de reprezentare pe creier şi existenţa unui sistem propriu de expresie/simbolizare.

Pentru a defini inteligenţele multiple, Gardner a efectuat numeroase studii pe copii normali, ca să delimiteze diferitele tipuri de aptitudini, precum şi modul în care leziunile cerebrale le afectează. O altă observaţie importantă în urma acestor cercetări a fost aceea că sistemul nervos a evoluat, de-a lungul timpului, spre forme distincte de inteligenţă.

Gardner a stabilit iniţial şapte tipuri de inteligenţe, la care a mai adăugat ulterior încă un tip (1997).

Aceste IM sunt:

1. inteligenţa lingvistică;
2. inteligenţa logico-matematică;
3. inteligenţa spaţială;
4. inteligenţa muzicală;
5. inteligenţa corporală sau kinestezică;
6. inteligenţa interpersonală;
7. inteligenţa intrapersonală;
8. inteligenţa naturalistului.

Comportamente specifice tipurilor de IM:

1. *inteligenţa lingvistică* apare în cel mai înalt grad la poeţi. Persoana dotată cu IL povesteşte ca să explice, participă la dezbateri/discuţii în grup, scrie poezii, proză, articole, citeşte mult, caută cărţi, împrumută cărţi etc. ;
2. *inteligenţa logico-matematică* acoperă capacităţile logice, matematice şi ştiinţifice. În opinia lui Gardner, Piaget a studiat – crezând că studiază inteligenţa generală – inteligenţele lingvistică şi logico-matematică. Gardner consideră că *toate tipurile de inteligenţe sunt la fel de importante* pentru integrarea socioprofesională a individului. Inteligenţa logico-matematică presupune capacitatea individului de a traduce ceva într-o formulă matematică, de a folosi analiza pentru a explica, de a descrie modele de simetrie, de a compune probleme, de a demonstra ceva prin scheme, de a înţelege cauzalitatea, efectele etc. ;
3. *inteligenţa spaţială* este capacitatea de a evolua într-un univers spaţial datorită reprezentărilor mentale pe care ni le-am construit – de exemplu, marinarii, inginerii, pictorii, sculptorii. Persoanele dotate cu inteligenţă spaţială desenează pentru a explica sau a demonstra ceva, percep vizual corect din mai multe unghiuri şi se orientează în spaţiu ;
4. *inteligenţa muzicală* se identifică prin sensibilitatea la sunete, capacitatea de a crea melodii şi ritm, de a explica prin melodie şi ritm, de a confecţiona un instrument şi a-l folosi pentru a explica ceva, de a indica modele ritmice – exemple : Leonard Bernstein, Mozart ;
5. *inteligenţa corporală sau kinestezică* este capacitatea de a rezolva probleme sau a realiza obiecte folosind calităţi ale corpului – exemple : dansatorii, atleţii, chirurgii, artizanii, olarii etc. Persoanele ce o posedă într-un grad înalt creează mişcarea pentru a explica ceva, controlează mişcarea, mimează uşor, participă cu plăcere la jocul de rol, dansează ;
6. *inteligenţa interpersonală* reprezintă capacitatea de a-i înţelege pe alţii, de a le înţelege motivaţia, modul cum lucrează aceştia şi, în acelaşi timp, capacitatea de a lucra cu oamenii – exemple : vânzătorii buni, politicienii, profesorii, medicii clinicieni, mentorii spirituali. Aceste persoane cooperează în grup, manifestă sensibilitate şi atenţie la comportamentele/motivele/atitudinile/sentimentele/toanele celor din jur, explică/predau ceva cuiva, folosesc calculatorul etc. ;
7. *inteligenţa intrapersonală* se leagă de precedenta, dar este orientată spre însăşi persoana respectivă. Ea îi permite acesteia să îşi formeze o reprezentare de sine precisă şi fidelă şi să se servească eficient în viaţă de ele. Această persoană stabileşte şi urmăreşte un ţel, ţine un jurnal, descrie calităţile personale care o ajută să facă ceva, exprimă şi este conştientă de diferite sentimente, ştie ce vrea şi ce poate/nu poate face şi ştie să se autoevalueze ;
8. *inteligenţa naturalistului* (adăugată ulterior de Gardner) arată că individul este capabil să recunoască uşor flora şi fauna, să opereze distincţii pertinente în lumea naturală şi să utilizeze această capacitate în activităţi productive – exemple : vânătorii, agricultorii, biologii. Ca exemplificări, Gardner îi citează pe Charles Darwin şi E.O. Wilson. În societatea modernă, acest tip de inteligenţă acţionează la cei ce recunosc uşor mărci de maşini, coafuri, stiluri de îmbrăcăminte, încălţăminte etc. Aceste persoane observă

şi notează, clasifică, descriu schimbările din mediul înconjurător, se îngrijesc de animale şi grădini, folosesc lupa sau binoclul pentru observare, desenează/fotografiază obiecte din natură.

Lista poate fi îmbogăţită şi remaniată, după cum afirmă autorul însuşi. Ideea este de a demonstra *pluralitatea inteligenţelor*. Indivizii diferă prin profilul de inteligenţă cu care s-au născut şi prin cel pe care îl dobândesc progresiv. Aceste inteligenţe reprezintă potenţialităţi biologice brute şi nu apar în formă pură decât în categoria „fenomenalului". În general, aceste tipuri de inteligenţe se combină pentru a rezolva probleme şi a răspunde unor obiective culturale: profesiune, ocupaţii în timpul liber etc.

Teoria inteligenţelor multiple a cunoscut o largă aplicabilitate în domeniul educaţiei (vezi Sarivan, 1999).

Concepţia tradiţională asupra inteligenţei unice a dus la *concepţia şcolii uniforme*, bazate pe un trunchi comun de programe, un ansamblu de date, concepte şi discipline şi un număr mic de opţiuni.

Concepţia IM duce la un alt tip de şcoală, cu o viziune pluralistă, ce recunoaşte existenţa unor faţete diferite şi distincte ale activităţii cognitive şi consideră că indivizii posedă potenţiale şi stiluri cognitive specifice care conduc spre *o şcoală centrată pe individ*.

Scopul şcolii – după Gardner – este acela de a dezvolta inteligenţele şi a ajuta indivizii să atingă obiectivele profesionale şi personale care răspund propriului evantai de inteligenţe. Şcoala trebuie să optimizeze dezvoltarea profilului cognitiv al fiecărui elev.

Şcoala viitorului se va baza pe două postulate:

a) *nu toată lumea are aceleaşi interese şi talente*;
b) *nu toţi elevii învaţă la fel; nimeni în zilele noastre nu poate învăţa totul*.

Aceste implicaţii pedagogice ar trebui să determine schimbări majore atât dinspre procesul de predare şi educare a tinerilor, cât şi în identificarea şi valorizarea de către fiecare individ – cu ajutorul consilierilor psihologici – a domeniului profesional în care performanţa sa va fi maximă.

În plan profesional, conform acestei teorii, fiecare membru al unei echipe de lucru va fi motivat şi va reuşi să găsească strategii şi tehnici de acţiune care să ducă la rezolvarea problemelor prin valorizarea unor soluţii reprezentative pentru tipul său dominant de inteligenţă. Această constatare este foarte importantă mai ales în condiţiile actuale ale societăţii post-industriale, în care ponderea muncii de rutină devine tot mai mică, lăsând loc, din ce în ce mai des, activităţilor creative proiectate şi realizate de colective interdisciplinare.

Dintre *modalităţile de exploatare profesională* putem enumera:

- identificarea problemelor importante ce trebuie rezolvate;
- proiectarea unor activităţi variate;
- adâncirea înţelegerii prin investigarea problemei dintr-o varietate de perspective;
- selectarea acelor activităţi ce corespund cel mai bine obiectivelor propuse;

- crearea cadrului pentru folosirea mai multor sisteme de simboluri sau inteligenţe pentru aplicarea şi reprezentarea ideilor în scopul evaluării;
- îmbogăţirea experienţei prin abordarea subiectului atât în cadrul departamentului, cât şi interdepartamental.

Pentru aplicarea teoriei IM sunt necesare:

- cunoaşterea profilului de inteligenţă al membrilor grupului de lucru;
- aflarea punctelor „tari" şi „slabe" pentru stabilirea strategiilor de diferenţiere şi individualizare de către manager/lider/şef de proiect;
- organizarea unor stagii de formare având drept obiectiv valorizarea IM ale fiecărui individ;
- observarea membrilor echipei în timpul realizării unor sarcini de lucru.

Profilul de inteligenţă *nu se stabileşte prin aplicarea unor teste*.

IM nu se evaluează. Se evaluează aptitudinile de a îndeplini o anumită sarcină concretă într-o situaţie dată.

Posibilităţi de valorificare în organizaţii:

- la începutul unui nou proiect, se poate folosi o activitate care stimulează IM, cu scopul de a creşte motivaţia membrilor echipei;
- în cadrul unei teme interdisciplinare într-un grup constituit din indivizi reprezentând diferite inteligenţe „tari" care vor colabora la realizarea sarcinii;
- în cadrul unui proiect individual în care fiecare individ îşi realizează sarcina din perspectiva inteligenţei/inteligenţelor „tari";
- prin exploatarea unei teme prin diferite coduri de reprezentare, conform IM ale fiecărui individ.

În ultimul deceniu al secolului trecut, un alt tip de inteligenţă, cu implicaţii importante asupra dezvoltării individului pe plan profesional, asupra interrelaţionării acestuia în cadrul grupului şi asupra stilurilor de conducere, a început să fie tot mai mult luat în considerare de cercetători (Mayer şi Salovey, Reuven Bar-On, Daniel Goleman, la noi Mihaela Roco etc.). Este vorba despre *inteligenţa emoţională*.

Mayer şi Salovey evidenţiază intercondiţionările pozitive dintre emoţie şi gândire prin faptul că aceasta din urmă implică: abilitatea de a percepe cât mai corect emoţiile şi de a le exprima; abilitatea de a genera sentimente atunci când ele facilitează gândirea; abilitatea de a cunoaşte şi de a înţelege emoţiile şi de a le regla pentru a promova dezvoltarea emoţională şi intelectuală.

Reuven Bar-On grupează componentele inteligenţei emoţionale ţinând cont de următoarele aspecte ce determină comportamente observabile care se pot regla în cadrul procesului educaţional. Aceste componente sunt: aspectul intrapersonal, aspectul interpersonal, adaptabilitatea, controlul stresului şi dispoziţia generală.

Daniel Goleman identifică în cadrul inteligenţei emoţionale conştiinţa de sine, autocontrolul, motivaţia, empatia şi aptitudinile sociale. El adaugă ulterior la acestea optimismul, perseverenţa şi capacitatea de a amâna satisfacţiile, componente ce ţin mai mult de sfera comportamentelor decât de cea a aptitudinilor (*apud* Păcurari, Târcă, Sarivan, 2003, pp. 22-23).

Aceste teorii au deschis calea unei mai bune gestionări a emoţiilor, a înţelegerii resorturilor care declanşează diferitele emoţii ce ne influenţează comportamentele individuale şi sociale. De aici capacitatea de a controla impulsurile emoţionale proprii şi de a le identifica mai uşor pe ale celorlalţi şi, prin aceasta, de a ne spori şansele de succes profesional în diferite situaţii.

Inteligenţa emoţională cuprinde un set de abilităţi ce pot fi grupate în cinci domenii principale (Păcurari, Târcă, Sarivan, 2003, pp. 24-26):

1. *cunoaşterea emoţiilor* – recunoaşterea unei emoţii atunci când se produce este un element esenţial al inteligenţei emoţionale. Incapacitatea de a ne recunoaşte propriile sentimente ne aruncă pradă acestora. Persoanele mai sigure pe sentimentele lor îşi pot conduce viaţa mai bine pentru că ştiu mai bine ce simt la luarea unor decizii;
2. *gestionarea emoţiilor* astfel încât să le putem adapta unor situaţii sau persoane – această abilitate se bazează pe autocunoaştere şi se referă la capacitatea individului de a se calma, de a reveni la o stare de echilibru. Persoanele lipsite de această abilitate se luptă permanent cu sentimente de anxietate şi de depresie şi sunt incapabile să se redreseze rapid după un eşec;
3. *automotivarea* reprezintă capacitatea de a-ţi pune emoţiile în slujba unui ţel. În acelaşi timp, abilitatea de a-ţi controla emoţiile, de a-ţi înăbuşi impulsurile în favoarea judecăţii se află, de multe ori, la baza realizării acestuia;
4. *identificarea emoţiilor la alţii* prin empatie – empatia este o abilitate ce se bazează pe autocunoaştere şi e fundamentală pentru relaţionare;
5. *stabilirea relaţiilor* implică, pe lângă empatie, abilităţi de ascultare activă, de recunoaştere a emoţiilor celor cu care interacţionezi şi de deschidere emoţională.

Cercetările au încercat să stabilească corelaţii între inteligenţa generală şi cea emoţională. În general, s-a constatat că oamenii cu un IQ ridicat au şi un nivel înalt de inteligenţă emoţională. Dacă inteligenţa generală poate fi însă evidenţiată prin teste, inteligenţa emoţională – ca şi inteligenţele multiple – nu poate fi evidenţiată prin scoruri şi nu s-a reuşit elaborarea unor teste. Din observaţii s-au obţinut însă profiluri umane care să evidenţieze gradul înalt sau scăzut al inteligenţei emoţionale. Astfel, oamenii cu o inteligenţă emoţională înaltă sunt echilibraţi din punct de vedere social, sunt deschişi, comunică uşor, se integrează bine în grupurile de lucru, au o rezistenţă bună la stres şi o capacitate mare de dăruire şi devotament, îşi asumă responsabilităţi şi sunt mulţumiţi de sine şi de viaţa pe care o duc. Din contră, persoanele cu un grad scăzut de inteligenţă emoţională, deşi pot obţine performanţe intelectuale înalte, sunt mai introvertite, au dificultăţi de comunicare şi exprimare a sentimentelor, sunt înclinate spre meditaţie şi spre anxietate şi se integrează mai greu în colective.

Cercetările privind inteligenţa emoţională au meritul de a fi deschis calea spre învăţarea tehnicilor de control al emoţiilor şi de educare a acestora. *Educaţia afectivă*, începută încă din copilărie, trebuie continuată în şcoală, prin crearea unui mediu de învăţare adecvat, în care să se dezvolte potenţialul uman pozitiv, prin proiecte şi programe care să responsabilizeze elevii şi să le valorizeze nu numai capacităţile intelectuale, ci şi abilităţile emoţionale şi de comunicare, toate acestea în scopul unei mai bune inserţii a lor în viaţa socială adultă.

3.3. Dimensiunea grupului de interacţiune

Un grup poate fi constituit din minimum doi până la maximum 13-16 membri. Numărul de 12 membri este considerat a fi limita superioară până la care membrii grupului pot efectiv să interacţioneze. S-a constatat că un consiliu de administraţie format din şapte membri interacţionează altfel decât unul format din 16 membri. De multe ori, un astfel de consiliu se divide în subgrupuri de cinci-şapte persoane pentru a examina deciziile importante înainte de a se reuni în plenul consiliului (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 231).

Tabelul următor arată efectele pe care le are dimensiunea grupului asupra activităţii sale (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 232).

Categoria factorilor	Dimensiunea grupului		
	2-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
Conducerea grupului :			
1. efort impus conducătorului	Slab	Moderat	Puternic
2. diferenţă între conducător şi membri	Slabă	Slabă spre moderată	Moderată spre puternică
3. autoritatea şefului	Slabă	Slabă spre moderată	Moderată spre puternică
Membrii grupului :			
1. toleranţa autorităţii conducătorului	De la slabă la puternică	Moderată spre puternică	Puternică
2. dominarea interacţiunii din grup de către un număr mic de membri	Slabă	Moderată spre puternică	Puternică
3. inhibiţia membrilor grupului în faţa participării la viaţa grupului	Slabă	Moderată	Puternică
Metoda de lucru cu grupul :			
1. oficializarea regulilor şi procedurilor	Slabă	Slabă spre moderată	Puternică
2. timpul necesar obţinerii de decizii bazate pe judecata grupului	Scurt spre moderat	Moderat spre îndelungat	Îndelungat
3. tendinţa de formare a unor subgrupuri în interiorul grupului	Slabă	Moderată spre puternică	Puternică

Fiecare membru al grupului trebuie să îşi asume unul sau mai multe roluri. Modul în care fiecare membru îşi structurează rolul – ce reflectă comportamentele sale în interiorul grupului – influenţează metodele de lucru şi deciziile managerului în raport cu întregul grup. Hellriegel, Slocum şi Woodman împart aceste roluri în trei mari categorii, în funcţie de orientarea fiecăruia :

1. *rolul axat pe sarcină* este asumat de cei ce îşi ajută şeful în luarea deciziilor şi în conducerea activităţii. Ei dau dovadă de iniţiativă, adaugă informaţii sau sugestii pentru ameliorarea muncii, se implică în coordonarea grupului şi emit judecăţi de valoare asupra funcţionării grupului. Aceştia dau dovadă, de multe ori, de calităţi de lider;
2. *rolul axat pe relaţiile din interiorul grupului* este jucat de cei ce iau asupra lor sarcini sau decizii ce privesc activitatea grupului, exprimându-şi adesea opinii asupra grupului şi a modului în care este condus. Sunt persoane ce manifestă solidaritate faţă de problemele grupului şi faţă de persoanele ce îl compun, joacă rolul de conciliatori în cazul unor conflicte şi încurajează participarea celorlalţi la luarea deciziilor şi la comunicarea în interiorul grupului. O altă categorie din cadrul aceluiaşi rol este reprezentată de persoanele care se mulţumesc să urmeze normele grupului, sunt mereu cordiale, dar nu se implică în viaţa grupului;
3. *rolul axat pe preocupările individuale* aparţine celor ce acţionează, în primul rând, pentru atingerea unor interese personale, chiar dacă acestea contravin intereselor grupului. De obicei, aceştia se opun iniţiativelor grupului, manifestă o rezistenţă pasivă sau, din contră, doresc să obţină o poziţie dominatoare care să le aducă o anumită consideraţie din partea grupului (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 232).

Exerciţii

Chestionar de evaluare a comportamentelor în cadrul grupului (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 236)

Comportament axat pe sarcină Într-un grup, eu:	**Niciodată**	**Rar**	**Adesea**	**Întotdeauna**
1. lansez idei sau iniţiative	1	2	3	4
2. facilitez prezentarea faptelor şi a informaţiei	1	2	3	4
3. clarific întrebările/problemele	1	2	3	4
4. evaluez	1	2	3	4
5. rezum şi adun diferite idei	1	2	3	4
6. sunt atent ca grupul să-şi îndeplinească sarcinile	1	2	3	4
7. caut să verific dacă grupul este în consens în îndeplinirea unei decizii	1	2	3	4
8. cer mai multe informaţii	1	2	3	4
Comportament axat pe relaţii Într-un grup, eu:	**Niciodată**	**Rar**	**Adesea**	**Întotdeauna**
9. îi susţin şi îi încurajez pe alţii	1	2	3	4
10. atenuez tensiunile	1	2	3	4
11. conciliez, menţin armonia	1	2	3	4
12. caut compromisurile (caut o cale de înţelegere)	1	2	3	4
13. încurajez participarea tuturor	1	2	3	4
Comportament axat pe preocupările personale Într-un grup, eu:	**Niciodată**	**Rar**	**Adesea**	**Întotdeauna**
14. manifest ostilitate	1	2	3	4
15. caut să obţin consideraţie	1	2	3	4
16. evit să mă angajez	1	2	3	4
17. domin grupul	1	2	3	4
18. am întotdeauna ceva de comentat	1	2	3	4

În general, se consideră că un grup funcţionează bine dacă urmăreşte în proporţie de rei sferturi realizarea obiectivelor centrate pe sarcină şi un sfert din preocupările sale unt orientate spre relaţiile interpersonale din interiorul grupului. Dacă grupul se onsacră aproape exclusiv realizării obiectivelor ce ţin numai de sarcină sau numai de nenţinerea relaţiilor, grupul va avea un randament redus, fiind ameninţat chiar cu disoluţia.

Vă propunem un *Chestionar privind realizarea sarcinilor în echipă*:

1. **Preferaţi să vi se atribuie la locul de muncă o sarcină:**
   a) pe care s-o îndepliniţi singur, fără a depinde de activitatea celorlalţi?
   b) care să facă parte dintr-o activitate mai complexă, ce necesită colaborarea cu alţi membri ai echipei?
2. **Consideraţi că munca în echipă:**
   a) necesită ca dumneavoastră să cunoaşteţi toate etapele procesului tehnologic la care lucraţi?
   b) necesită numai cunoaşterea operaţiunii simple/etapei pe care o executaţi individual?
3. **Consideraţi că locul în echipele în care aţi lucrat până în prezent a fost corect atribuit de şeful dumneavoastră ierarhic?**
   a) Da.
   b) Nu.
4. **Dacă un coleg nu este de acord cu modul în care vă realizaţi sarcina de lucru în echipă (calitativ sau ca durată de timp):**
   a) îi daţi dreptate şi încercaţi să vă îmbunătăţiţi performanţa?
   b) îi daţi dreptate, dar acţionaţi şi pe viitor la fel?
   c) îi demonstraţi că nu are dreptate?
   d) îi ignoraţi opinia?
5. **Când şeful ierarhic vă distribuie o sarcină de lucru în echipă:**
   a) vă supuneţi fără să comentaţi?
   b) îi cereţi să-şi justifice decizia?
   c) vă supuneţi cu neplăcere, considerând că sarcina nu corespunde competenţei dumneavoastră profesionale?
6. **Dacă aveţi o sarcină de lucru dificilă:**
   a) rugaţi un coleg să vă ajute să o realizaţi?
   b) cereţi părerea unui coleg pe care îl consideraţi mai competent?
   c) cereţi ajutorul şefului ierarhic pentru a redistribui sarcina în echipă?
   d) o realizaţi singur, chiar dacă vă solicită intelectual sau fizic peste limitele obişnuite?
7. **Dacă în echipă intervin divergenţe pe teme profesionale:**
   a) vă spuneţi punctul de vedere şi încercaţi să găsiţi soluţii?
   b) vă spuneţi punctul de vedere, dar consideraţi că nu este problema dumneavoastră să vă implicaţi în rezolvarea acestora?
   c) nu interveniţi, considerând că este problema şefilor?
8. **Discutaţi cu colegii de echipă şi probleme personale?**
   a) Da, adesea.
   b) Da, numai dacă au legătură cu activitatea profesională.
   c) Rareori, când sunt supărat.
   d) Niciodată.

9. **Dacă sarcina ce revine echipei este dificilă:**
   a) vă oferiţi să efectuaţi o sarcină suplimentară pentru a termina cu toţii la timp?
   b) aşteptaţi să vi se solicite ajutorul din partea colegilor?
   c) aşteptaţi un ordin din partea şefului ierarhic?

Răspunsuri care vă confirmă că aveţi spirit de echipă: 1-b; 2-a; 3-a; 4-a; 5-b; 6-a/b; 7-a; 8-a; 9-a. Dacă, în mare parte, răspunsurile dumneavoastră au fost acestea, puteţi lucra fără probleme cu colegii. Dacă nu, aveţi timp să mai reflectaţi la atitudinea faţă de colegi pentru a deveni un bun coechipier.

3.4. Condiţiile care reglementează succesul grupului de acţiune

Pentru ca un grup să funcţioneze bine, el trebuie să îndeplinească anumite condiţii:

1. *o bună gestionare a relaţiilor psihologice între membrii grupului*, ceea ce implică armonizarea relaţiilor afective, o relaţie bună a membrilor echipei cu autoritatea formală, o ambianţă plăcută şi tolerabilitate la constrângerile şi presiunile din exteriorul grupului;
2. *respectarea normelor sociale stabilite în grup şi o informare corectă*, atât la nivelul informaţiei personale, cât şi al informării grupului în ansamblul său;
3. *competenţă şi cooperare între membrii grupului*, spirit de participare, încredere în obiectivele grupului, maturitate şi capacitate de reflecţie a membrilor grupului.

În cazul unor grupuri care eşuează, principalele *cauze ale eşecului muncii în grup* pot fi (Pânişoară, 2004):

1. *atitudinile şi sentimentele personale ale membrilor grupului*, provocate de:
   - antipatia faţă de unii membri ai grupului sau faţă de întregul grup, din partea unor membri ce nu-şi găsesc locul în cadrul grupului;
   - anxietatea sau angoasa unor membri ai grupului în faţa dificultăţilor sarcinii;
   - neîncrederea în acţiunile grupului, cu tendinţa de a rămâne în afara deciziilor de grup;
   - părerile contrare celor emise de ceilalţi membri ai grupului;
   - dificultatea de a-şi poziţiona competenţele la nivelul cerinţelor grupului;
   - indiferenţă şi nonimplicarea în viaţa grupului;
   - rezistenţa sau respingerea faţă de acţiunile colective;
   - timiditatea personală, frica de judecăţile celorlalţi, lipsa de încredere în sine (uneori motivate de eşec personal în grupuri anterioare) etc.;
2. *atitudini negative ale liderului grupului*:
   - acesta nu acordă aceeaşi atenţie tuturor membrilor grupului;
   - lasă să se dezvolte conflictele în interiorul grupului;
   - nu este capabil să gestioneze grupul;
   - *leadership* discriminator, care îi favorizează pe unii membri ai grupului în detrimentul altora;

. *ambianţa, conţinutul sarcinilor şi gestionarea organizaţiei*:
- situaţiile noi cu care se confruntă grupul, înnoirea componenţei sale;
- frica de judecata altor grupuri;
- prezenţa unor observatori sau şefi ierarhici în timpul derulării sarcinii;
- opoziţia ideologică între membri sau neacceptarea politicii organizaţiei;
- refuzul grupului de a se angaja într-o acţiune (neîncredere în obiective, în reuşita sarcinii, în manager etc.);

. *cauze ce ţin de organizarea generală a grupului*:
- sentimentul de a fi constrâns la o acţiune;
- prea multe „necunoscute" în realizarea sarcinii;
- neîncrederea în competenţele grupului;
- sarcinile prea numeroase sau prea dificile pentru grup.

Un alt factor important pentru succesul grupului îl reprezintă *coeziunea grupului*. După Cartwright şi Zender (*apud* Pânişoară, 2004, pp. 260-261), principalii factori de coeziune ar fi:

- *baza motivaţională pentru atragere* – influenţa primară în coeziunea grupului constă în motivele şi nevoile individuale. Aceste motive includ nevoile de afiliere, recunoaştere, securitate şi alte nevoi care pot fi satisfăcute de grup;
- *proprietăţile de stimulare a grupului* – acestea constau în obiectivele, programele şi caracteristicile membrilor grupului, stilul operării, prestigiul şi alte proprietăţi semnificative din baza motivaţională;
- *expectaţiile privind rezultatele* – acestea se referă la ceea ce simt persoanele ca membri ai grupului, fiind în relaţie directă cu gradul de implicare;
- *nivelul de comparaţie* – persoana ce se implică într-un grup va evalua costurile şi beneficiile rezultate ca urmare a calităţii sale de membru în acel grup şi alternativele la care poate apela.

Sub formă de tabel, după autorii citaţi, aceşti factori ce determină coeziunea grupului se prezintă astfel:

Determinanţii coeziunii de grup
Baza motivaţională a membrilor
Proprietăţile de stimulare a grupului
Aşteptările privind rezultatele
Nivelul de comparaţie
Coeziunea grupului
Rezultă din toate forţele care acţionează pentru ca membrii să rămână în grup:
a) atractivitatea grupului
b) atractivitatea alternativei de a fi membru
Consecinţele coeziunii de grup
Păstrarea calităţii de membru
Puterea grupului asupra membrilor
Participare şi loialitate
Satisfacţie şi productivitate

Laurie Mullins (1993, *apud* Pânişoară, 2004, pp. 266-267) evidenţiază o serie de *elemente structurante ale coeziunii grupului*: cele referitoare la *calitatea de membru* (mărimea grupului, compatibilitatea membrilor, performanţa), cele referitoare la *mediul de lucru* (natura sarcinii, aranjamentul fizic, comunicarea şi tehnologia), cele ce privesc *latura organizaţională* (managementul şi conducerea, politicile de personal şi procedurile, succesul, ameninţările externe) şi cele referitoare la *dezvoltarea şi maturitatea grupului* (formarea dependenţei, conflictul intragrup, dezvoltarea coeziunii de grup şi apariţia normelor de grup, precum şi performarea grupului ce implică construirea rolurilor funcţionale).

Dacă ne oprim asupra celor mai importante, constatăm că mărimea grupului nu poate fi stabilită la un optim operaţional. Este drept însă că un grup prea mare cunoaşte mai uşor fenomene de conflict, absenteism şi probleme de comunicare. În privinţa omogeneităţii, un grup care împărtăşeşte aceleaşi interese şi valori va avea o coeziune mai mare, dar, pe de altă parte, s-a constatat că şi diversitatea poate sprijini coeziunea prin complementaritate. Coeziunea creşte cu cât grupul are o vechime mai mare şi cu cât fluctuaţia membrilor este mai mică. La fel, participarea la sarcini comune întăreşte coeziunea, mai ales dacă şi spaţiul de desfăşurare a activităţii este comun. Coeziunea este puternic influenţată de tipul de comunicare şi de *leadership*-ul stabilit în interiorul grupului, în acelaşi timp cu tipul de management şi de gestionare a resurselor umane prin politicile de personal practicate. S-a constatat că succesul grupului favorizează coeziunea sa, dar şi o ameninţare externă la adresa întregului grup poate avea acelaşi efect.

Cunoscând toţi aceşti factori, echipele manageriale vor trebui să dezvolte strategii adecvate, în funcţie de specificul grupului şi al problemelor cu care acesta se confruntă, pentru a realiza maximum de performanţă şi de stabilitate şi a creşte coeziunea acestuia.

3.5. Dezvoltarea personalităţii în organizaţie

Sinele biologic este confruntat, pe tot parcursul vieţii, cu multitudinea de stimuli socioculturali care influenţează dezvoltarea personalităţii. Erick Erikson, în *Adolescence et crise* (1972), identifică existenţa a opt stadii de dezvoltare a personalităţii ce includ în constructul lor efectele evenimentelor psihosociale prin care trece individul, dintre care evenimentele din viaţa profesională au o mare influenţă.

Nr. crt.	Stadiu	Vârstă	Alegerea psihosocială pozitivă	Alegerea psihosocială negativă	Alegerea psihosocială pozitivă care duce la:
1.	Oral-senzorial	0-1 ani	Încredere	Neîncredere	optimism, căldură
2.	Muscular	2-3 ani	Autonomie	Dependenţă	controlul sinelui
3.	Muscular-locomotor	3-5 ani	Autonomie	Culpabilitate	sensul obiectivului şi direcţionarea
4.	Latenţă	6-11 ani	Încercări	Inferioritate	sentimentul de competenţă, de a fi deasupra lucrurilor
5.	Adolescenţă	12-18 ani	Identitate	Dispersie şi confuzie de roluri	sensul individualităţii şi identităţii proprii

Nr. crt.	Stadiu	Vârstă	Alegerea psihosocială pozitivă	Alegerea psihosocială negativă	alegerea psihosocială pozitivă care duce la:
6.	Debutul vârstei adulte	19-35 ani	Intimitate	Izolare	aptitudinea de a stabili relaţii intime
7.	Vârsta adultă	35-50 ani	Productivitate	Stagnare	productivitate şi creativitate, angajarea cu generaţiile ce vin
8.	Maturitate	50 de ani şi peste	Integrarea eului		sens semnificativ pentru viaţă şi acceptarea senină a morţii

Acest tabel ne ajută să înţelegem devenirea profesională a individului şi capacitatea sa relaţională în sfera profesională. Fiecare individ, când intră într-o organizaţie, vine cu personalitatea sa, cu exigenţele, nevoile, conflictele şi interesele proprii. La rândul ei, organizaţia are propriile exigenţe şi contradicţii, cerându-i individului să se adapteze şi să rezolve un număr de sarcini care îi revin. Identitatea umană se construieşte deci progresiv, schimbându-şi din caracteristici la impactul cu grupul profesional şi în urma unor evenimente de ordin profesional, afectiv, emoţional etc., care îl obligă la anumite atitudini şi comportamente. Cercetările au arătat că există o corelaţie între satisfacţia în muncă a angajatului, satisfacţia dată de organizaţie şi diferitele etape ale ciclurilor de viaţă.

Cariera este determinată de „totalitatea poziţiilor, strategiilor şi tranziţiilor unei persoane pe parcursul vieţii" (Prodan, 1999, p. 81). Pe parcursul carierei apar mai multe modificări, atât în ceea ce priveşte nevoile profesionale, cât şi cele personale.

	Debutul carierei	Mijlocul carierei	Sfârşitul carierei
Nevoi profesionale	Acţiune Inovare Specializare Mobilitate	Formare Aplicarea teoriei Lărgirea experienţei	Consultanţă Deschidere spre exteriorul întreprinderii
Nevoi personale	Încurajare Autonomie Competiţie	Echilibru în viaţă Rezistenţă la stres Valori familiale	Transmiterea experienţei Detaşare de întreprindere Siguranţă

Sursa: Nica (1994)

3.6. *Team building*-ul şi formarea spiritului de echipă

Când spunem *team building*, ne gândim, întâi şi întâi, la crearea unui mod armonios de lucru în echipă. Şi totuşi, *team building* înseamnă mult mai mult. Analizând conţinutul sintagmei, vom constata câteva componente principale care fac posibilă atingerea obiectivelor comune ale echipei, indiferent de tipul organizaţiei (economică, financiar-bancară, comercială etc.). O parte din informaţiile acestui capitol au fost selectate de pe site-ul http://www.training.ro/test-teamBuilding.php.

În primul rând, *team building*-ul trebuie înţeles ca o nouă proiecţie a *naturii sarcinilor*, fiind ştiut faptul că, în lumea de astăzi, activităţile organizaţiilor de toate tipurile nu se mai bazează pe sarcini simple, repetitive, unde excelează talentele şi abilităţile individuale. Realităţile contemporane cer echipe care să gestioneze activităţile şi procesele prin generarea permanentă a unor soluţii, prin efort combinat, expertiză într-o gamă largă de probleme, prevenirea conflictelor, depăşirea barierelor în atingerea obiectivelor comune etc.

În al doilea rând, cu cât o echipă este mai diversă, cu atât mai mult poate genera idei variate, ceea ce nu se întâmplă când fiecare membru care o compune acţionează exclusiv individual. Altfel spus, când trebuie să se aleagă soluţia optimă identificată (care, în fond, are o influenţă decisivă asupra *calităţii deciziei*), decidenţii vor avea la dispoziţie un spectru mult mai larg de posibile căi.

Naturii sarcinilor şi calităţii deciziilor li se adaugă *motivarea*. Desigur, fiecare organizaţie are politici proprii de motivare a membrilor ei. În *team building* se consideră însă că o atmosferă armonioasă în cadrul echipei reprezintă unul dintre factorii motivaţionali cei mai puternici pentru grupurile socioumane.

În al patrulea rând, întrucât în *team building* există o „concurenţă" benefică între membrii structurii organizaţionale, nevoia de *învăţare şi dezvoltare* profesională individuală este ridicată la rang de politică prioritară în domeniul resurselor umane.

Apoi, *team building*-ul consideră deosebit de necesară *comunicarea*, întrucât numai prin aceasta pot fi dezvoltate posibilităţile de transfer de cunoştinţe între membrii organizaţiei, care învaţă atât unii de la alţii, cât şi utilizând sursele externe organizaţiei.

În sfârşit, *team building*-ul ia în considerare şi pune la loc de cinste „afinitatea" faţă de riscul calculat, care, evident, este mult mai mare decât cea dovedită de indivizi în parte. *Asumarea riscurilor* la nivelul echipei generează întotdeauna o stare de siguranţă în rândul membrilor echipei, care este nevoită să fructifice toate oportunităţile existente la un moment dat. Or, pentru aceasta, nu există altă modalitate decât „pariul" pe comportamentul de echipă în detrimentul suprarresponsabilizării indivizilor.

Aşadar, *scopul* team building-*ului* este ca într-un grup în care domină armonia să integreze talentul, abilităţile şi creativitatea membrilor acestuia şi să dezvolte la ei răspunderea în comun pentru succesele obţinute, dar şi pentru eşecuri. De aceea, întrebarea cea mai frecventă care se pune în astfel de situaţii pare a fi următoarea: *este greu de construit* team building-*ul*?

Practicile internaţionale arată că un program este influenţat de structura echipei, de natura indivizilor/membrilor echipei şi de mediul de desfăşurare a activităţii.

Primul aspect se referă la numărul de membri ai echipei, eterogenitatea formală a acesteia, rolul şefilor şi modul lor de participare la program, la întocmirea agendei de lucru şi la gestionarea discuţiilor. În ceea ce priveşte al doilea aspect, diferenţele de personalitate (dacă sunt bine monitorizate) facilitează libera exprimare a tuturor membrilor echipei.

Team building-ul îi obligă deci pe toţi membrii unei structuri organizatorice să privească fiecare acţiune, fiecare sarcină de îndeplinit, fiecare obiectiv de atins ca pe nişte investiţii în care, dacă nu gestionezi corect lucrurile, pierzi.

Din ce în ce mai frecvent, organizaţiile preocupate de calitatea resurselor umane pe care le deţin organizează cu angajaţii lor *programe de team building*. Aceste programe sunt dedicate dezvoltării „spiritului de echipă" şi au ca prioritate experienţele comune cu ajutorul cărora colegii de serviciu pot ajunge să se cunoască mai bine. Particularitatea

acestora este dată de ipostazele neobişnuite în care membrii echipei trebuie să se coordoneze şi să acţioneze. Principalele puncte pe care se axează activităţile de *team building* sunt amuzamentul, distracţia, competiţia şi interdependenţa.

Prin aceste programe, concepute de departamente specializate, angajaţii vor fi integraţi într-un mediu de aventură, surpriză, competiţie, creativitate, descoperire şi provocare. Programele, desfăşurate cel mai adesea într-un mediu deosebit de cel formal din organizaţie, le oferă participanţilor posibilitatea de a se „juca" (aceştia putând deveni detectivi, piraţi, vânători de comori ori de recompense etc.) sau de a practica sporturi extreme şi a participa la petreceri tematice. Toate acestea pentru a se crea un mediu de descoperire a propriilor valori, abilităţi şi responsabilităţi, în strânsă interdependenţă cu ceilalţi membri ai echipei.

În capitolul „Spiritul de echipă: libertate totală în aer liber", din *Cum să stăpâneşti managementul la perfecţie* (2002, pp. 460-467), Jack Denfeld oferă o variantă de *team building* destinată liderilor. Concluziile autorului arată că valoarea acestui tip de antrenament ce dezvoltă cu prioritate capacităţile intelectuale şi de comunicare depinde de atitudinile individuale ale participanţilor, de cultura organizaţiei din care provin şi de abilitatea organizatorică a facilitatorului activităţii. Este preferabil ca grupurile să fie formate din câte şase membri cu funcţii şi statute similare.

În astfel de grupuri, rolurile de conducere sunt preluate pe rând de diverse persoane din grup şi principala sursă de învăţare este considerată greşeala. Autorul afirmă că „mişcarea în aer liber ne dă şansa să analizăm deschis factorii de comportament care acţionează la nivelurile profunde ale personalităţii" (Denfeld, 2002, p. 467). Acest tip de experienţă reprezintă o aplicaţie a modului cum funcţionează gândirea strategică în faţa unor situaţii reale.

3.7. Identitate personală şi socială

Există trei niveluri de definire a Eului: *un nivel supraordonat*, ce trimite la identitatea speciei umane, la fiinţa umană; *un nivel intermediar*, cel al definirii propriei persoane ca membru al unui grup (este vorba despre o identitate socială, bazată pe similitudinile din interiorul grupului şi diferenţele faţă de alte grupuri); *un nivel subordonat*, cel al definirii propriei persoane ca fiinţă singulară, unică; identitatea se bazează pe comparaţii interpersonale, pe diferenţele dintre Eu şi celălalt în interiorul grupului de apartenenţă (de exemplu, „Numai eu ştiu să cânt la pian dintre toţi prietenii mei").

Formarea personalităţii este un proces cu dublă deschidere:

a) *socializarea* – care constă în integrarea socială, învăţarea culturii ca transfer de la o generaţie la alta;
b) *individualizarea* – care reprezintă adaptarea cerinţelor sociale la cultura proprie, cultivarea elementelor individuale specifice etc.

Identitatea este noţiunea fundamentală pe care trebuie să o avem în vedere atunci când vorbim despre scopurile socializării; ea rezultă din interacţiunea dimensiunilor socială şi individuală ale fiinţei umane şi, ca şi cultura, nu este dată o dată pentru totdeauna, ci se construieşte şi se reconstruieşte permanent, fiind multidimensională.

Când ne referim la identitate, avem în vedere şi o componentă importantă pentru dimensiunea individuală a acesteia, şi anume *imaginea de sine*. Imaginea de sine este formată din ansamblul reprezentărilor afective şi raţionale asociate propriei persoane. Ea reprezintă modul în care fiecare dintre noi se vede pe sine. Imaginea de sine rezultă din compararea propriei persoane cu celelalte din jurul său. Ea este sprijinită şi valorizată de imaginea in-grupului şi prin comparare cu out-grupul. În relaţiile cu ceilalţi, individul acţionează în conformitate cu imaginea pe care şi-a construit-o despre sine, dar şi conform aşteptărilor pe care consideră că le au ceilalţi de la el. Comunicarea interpersonală este puternic marcată de imaginea de sine. Dacă imaginea de sine este diferită de percepţia grupului, persoana respectivă va comunica greu.

În modul de percepere a sinelui apar două situaţii: complexele de inferioritate dacă imaginea de sine este diminuată şi complexele de superioritate dacă imaginea de sine este exacerbată.

Situaţia de echilibru apare atunci când imaginea de sine se apropie de imaginea reală şi de imaginea celorlalţi despre aceeaşi persoană. Imaginea de sine este influenţată de felul cum arătăm, comportamentul nostru, comportamentul celorlalţi faţă de noi, încrederea în sine, precum şi de valorile şi credinţele proprii.

Pentru cunoaşterea de sine ca suport al succesului profesional, există servicii de consultanţă specializate, teste psihologice, cabinete de orientare şcolară şi profesională etc. În Franţa, în 1991 au fost legiferate aşa-numitele *Bilans de compétences*, realizate la cerere de către servicii de consultanţă abilitate, în scopul sprijinirii cunoaşterii de sine corecte a individului pentru a avea maximum de succes profesional într-o carieră corespunzătoare competenţelor sale, dar şi profilului de personalitate. Imaginea de sine se construieşte în procesul de socializare a individului şi evoluează de-a lungul vieţii, în funcţie de context.

Imaginea de sine este asociată de individ cu *respectul de sine*. Acesta reprezintă modul în care se simte o persoană raportată la ea însăşi. Este un sentiment de satisfacţie care dă măsura valorii persoanei. Respectul de sine constituie coordonata centrală a personalităţii, în jurul căreia se construiesc toate componentele imaginii de sine.

Faţă de imaginea de sine, care este o coordonată relativ stabilă a personalităţii, respectul de sine se remodelează şi este influenţat de percepţia grupului. El este influenţat de reuşitele personale, fiind asociat cu perioadele de succes/insucces personal, precum şi de reacţiile celorlalţi membri ai grupului faţă de persoana respectivă. La nivel de grup, fiecare individ caută să aparţină unor grupuri ce se bucură de o imagine pozitivă şi impun respectul celorlalte grupuri cu care intră în contact. Factorii ce pot influenţa respectul de sine sunt aprecierile pozitive sau negative ale celorlalţi. În general, reproşurile, criticile şi dezaprobarea sunt factori ce diminuează respectul de sine şi induc stări de stres şi o imagine de sine alterată.

Între imaginea de sine şi respectul de sine există o corelaţie strânsă; un respect de sine scăzut ducând la o imagine de sine diminuată, şi invers, un respect de sine ridicat va duce la o imagine de sine mărită. De asemenea, o mare discrepanţă între imaginea de sine şi realitate va leza respectul de sine şi va face comunicarea dificilă. Este deci important ca respectul de sine să includă şi respectarea partenerilor de grup şi a out-grupului. Astfel, comunicarea trebuie să fie „pozitivă", fără a leza individul sau grupul căruia i se adresează.

Pentru o bună comunicare, este necesară o bună cunoaştere de sine. Un instrument care poate fi utilizat în acest sens este fereastra lui Johari, creată de Joseph Luft şi Harry Ingham (Frujină, Teşileanu, 2002, p. 13), ce simbolizează cele patru zone ale sinelui unei persoane:

- zona deschisă;
- zona oarbă;
- zona ascunsă;
- zona necunoscută.

	Cunoscut de sine	Necunoscut de sine
Cunoscut de alţii	Zona deschisă	Zona oarbă
Necunoscut de alţii	Zona ascunsă	Zona necunoscută

Zona deschisă cuprinde informaţii cu privire la propria persoană, cunoscute deopotrivă de persoana respectivă şi de ceilalţi (nume, înălţime, culoarea părului, a ochilor, a pielii, îmbrăcăminte etc.).

Zona oarbă cuprinde aspecte cunoscute de alţii, dar necunoscute sau ignorate de persoana respectivă (înclinaţii comportamentale neconştientizate, ticuri nervoase, de limbaj etc.).

Zona ascunsă cuprinde aspecte cunoscute doar de respectiva persoană. După autori, o conştiinţă de sine curată presupune o pondere redusă a acestei zone (secrete, idealuri, speranţe, sentimente, experienţe etc.). Am adăuga că ponderea acestei zone ţine şi de tipul de personalitate extrovertită sau introvertită a persoanei respective.

Zona necunoscută cuprinde aspecte pe care nu le cunosc nici persoana în cauză şi nici ceilalţi (trăiri, emoţii, sentimente). Fereastra lui Johari poate avea diferite configuraţii, în funcţie de ponderea celor patru zone ale sinelui.

Exerciţii

1. Vorbiţi despre dumneavoastră, identificând cinci roluri pe care le îndepliniţi (cinci minute reflecţie, cinci minute prezentare).
2. Identificaţi cinci grupuri distincte din care faceţi parte şi arătaţi cum v-au influenţat/vă influenţează ele identitatea.
3. Invitaţi doi colegi să părăsească sala şi să se gândească fiecare la câte o realizare profesională importantă din viaţa lor, pe care să o prezinte apoi în faţa grupului. Primul care îşi va prezenta realizarea va fi stimulat prin laude (pot fi exagerate) şi manifestarea interesului faţă de cele relatate. Al doilea prezentator va fi dezaprobat pentru fiecare aspect reliefat în realizarea sa şi grupul va încerca să diminueze de fiecare dată reuşita respectivă. Urmăriţi reacţiile celor doi, evoluţia argumentării şi încercările de a vă convinge. Organizaţi o discuţie în care să comentaţi cele două reacţii.
4. Temă de discuţie: în situaţia unui lider, o bună imagine de sine poate înlocui o competenţă?
5. Stabiliţi configuraţia ferestrei lui Johari pentru propria dumneavoastră persoană în funcţie de ponderea pe care o acordaţi celor patru zone specifice sinelui. Rugaţi o persoană din grup care vă cunoaşte destul de bine să comenteze profilul pe care vi l-aţi realizat şi să completeze cu informaţiile pertinente ce vizează zona oarbă.

3.8. Motivaţia liderului şi a angajaţilor

În cadrul factorilor psihologici ce influenţează profilul liderului, dar şi al angajatului, este important de studiat şi aspectul motivaţional al personalităţii. Motivaţia desemnează starea internă de necesitate a organismului care orientează comportamentul în direcţia satisfacerii acesteia. Definirea conceptului trimite la o dimensiune intenţională activă ce ţine de factorii energetici ai comportamentului uman. În psihologie, *nevoia* este definită ca o stare de tensiune ce angajează organismul să-şi caute un nou echilibru.

Individul dezvoltă două tipuri de nevoi:

a) *nevoi obiective* – ce decurg din situaţiile tipice de viaţă;
b) *nevoi subiective* – pe care subiectul şi le asumă individual.

Motivele reprezintă „reactualizări şi transpuneri în plan subiectiv ale unor stări de necesitate internă. Diferenţierea dintre motive şi nevoi se referă, în primul rând, la gradul de generalitate (nevoile având un grad de generalitate mai mare decât motivele, sunt particularizarea şi obiectivarea motivelor în acţiuni). Motivul este mobilul care declanşează, organizează şi susţine energetic acţiunea. În esenţă, motivele se manifestă vizibil într-o stare de tensiune a individului care se află la baza acţiunii menite să detensioneze individul prin satisfacerea motivului" (Vlăsceanu, 1993).

„*Motivaţiile* sunt ansamblul mobilurilor şi impulsurilor care îl împing pe un individ sau un grup de indivizi să acţioneze sau care îl determină să aibă un anumit comportament." (Richterich, 1978, p. 102) Autorul citat identifică trei tipuri de motivaţie:

a) motivaţia *integrativă* (dorinţa individului de a-şi însuşi valorile şi standardele colectivităţii în care trăieşte);
b) motivaţia *instrumentală* (mobilizarea energiilor proprii pentru realizarea scopurilor pe care şi le-a propus, în conformitate cu tipul de societate);
c) motivaţia *pentru a-şi satisface o nevoie subiectivă* (care îl valorizează ca individ în cadrul grupului social, contribuind la menţinerea unei imagini de sine pozitive şi la creşterea respectului de sine).

Motivaţia integrativă şi cea instrumentală ţin în egală măsură de *atitudine*.

„Motivaţia reprezintă un sistem de impulsuri, imbolduri, pulsiuni interne, energizări sau activări, stări tensionale sau mobiluri ale acţiunilor şi conduitei." (Popescu-Neveanu, 1978, pp. 464-468)

Etimologic, *motivaţia* provine din cuvântul latin *movere* şi înseamnă „deplasare". Motivele se pot obiectiva la nivelul comportamentelor. Motivaţia este deci suma energiilor interne şi externe care iniţiază şi dirijează comportamentul spre un scop ce, odată atins, va determina satisfacerea unei necesităţi. În analiza motivaţiei, motivele interne nu sunt observabile. Ceea ce poate fi observat sunt comportamentele pe care aceste nevoi le declanşează. Comportamentele respective se obiectivează prin acţiuni ce duc la satisfacerea nevoii şi restabilirea stării de echilibru (Nica *et al.*, 1994, p. 302).

Motivele subiective sunt, în bună măsură, modelate sociocultural şi dependente de necesităţile obiective ale sistemului social. În acest context, procesul de motivaţie se identifică cu cel al valorizării individuale şi sociale.

În funcție de activitatea la care se referă, motivația poate fi *extrinsecă* sau *intrinsecă*.

Motivația extrinsecă este rezultatul unor nevoi subiective generate de stimuli exteriori procesului muncii, cum ar fi: competiția, dorința de afirmare, dorința de câștig, evitarea pedepselor etc. Reacțiile emoționale aparente pot fi atât pozitive, cât și negative, în funcție de stimul și de satisfacerea nevoii.

Motivația intrinsecă apare atunci când munca nu mai este considerată numai un mijloc de satisfacere a unor nevoi financiare sau de statut, ci devine un scop al existenței individului, o valoare ce îi permite individului să își dezvolte capacitățile și aptitudinile.

Un optim motivațional, atât la nivel individual, cât și la cel al grupului de lucru, duce la creșterea performanței. Utilizarea de către manager a unor strategii adecvate de creștere a motivației în muncă va duce la creșterea performanței angajaților. Pentru aceasta, principalele căi de acțiune ale managerului sunt (Vlăsceanu, 1993):

a) *potențarea încrederii oamenilor în ei înșiși* – aceasta se realizează, într-o primă fază, prin recompensarea muncii (motivație extrinsecă), pentru a se ajunge, în faza următoare, la motivația intrinsecă, individul implicându-se în muncă din plăcere și din dorința de autorealizare;

b) *dezvoltarea aprecierilor pozitive față de muncă* – aceasta se realizează la nivelul grupului prin impulsul dat de către lider și climatul favorabil din interiorul echipei, dar și printr-un sistem de recompense meritocratic;

c) *întâmpinarea așteptărilor oamenilor și realizarea scopurilor acestora* – cu cât o activitate este în concordanță cu așteptările și scopurile grupului/individului, cu atât crește probabilitatea ca motivațiile muncii să fie mai intense;

d) *există un raport de dependență între motivația muncii, studiile profesionale și ciclurile de viață ale oamenilor, precum și schimbările în producție și în tehnologii*. Strategiile de motivare trebuie să țină cont de aceste caracteristici, încurajând, de exemplu, inițiativa și spiritul creativ al tinerilor, pe de o parte, și experiența salariaților cu vechime mare, pe de altă parte;

e) *competiția* este o strategie dezvoltată în majoritatea stilurilor manageriale. Important este ca aceasta să nu dăuneze spiritului de echipă și să favorizeze cooperarea în interiorul grupului de lucru.

În literatura de specialitate românească, Pantelimon Golu face o asociere între cele două tipuri de motivație, extrinsecă și intrinsecă, și stilurile de conducere autoritar și, respectiv, democratic. În cazul liderilor autoritari, aceștia le induc subordonaților o motivație externă ce se menține numai atât timp cât există prezența și presiunea ordinelor. Într-un astfel de climat, subordonații au tendința de a deveni agresivi, conflictuali, sunt încărcați emoțional negativ și există tendința de a „migra" din grup sau de a fugi de sarcini. Din contră, în cazul liderilor de tip democratic, subordonaților li se induce o motivație internă pentru realizarea sarcinii, ceea ce favorizează o relație pozitivă atât cu sarcina, cât și cu liderul și echipa. Se creează condiții pentru realizarea unui climat socioafectiv pozitiv, cooperant și neagresiv (Golu, 2004, pp. 2004-2005).

Motivația reprezintă un factor important în obținerea performanței și la nivel managerial. Motivația managerului în obținerea unor performanțe este influențată de două categorii de factori: factori interni (individuali) – atitudini, nevoi, interese și comportamente individuale; factori externi sau organizaționali – competența salariaților, precizarea sarcinilor, salarizarea, sistemul de comunicare și control, modul de recompensare, organizarea timpului liber.

Managerul trebuie să fie capabil de a se motiva singur – pentru că toate activităţile sunt coordonate de el – şi poate stabili în ce context atingerea obiectivelor sale înseamnă şi satisfacerea nevoilor personale. Motivaţia managerului are la bază trei elemente principale: interesele – activităţile spre care se orientează cu scopul de a obţine avantaje atât pentru sine, cât şi pentru colectivul pe care îl conduce; atitudinile – predispoziţiile de acceptare sau respingere a unor evenimente, sarcini ori persoane; nevoile – care se suprapun dorinţelor (autorealizare, împlinire, realizare profesională, succese şi performanţe individuale).

Toate aceste elemente sunt în corelaţie cu performanţa şi cele mai bune performanţe pot fi obţinute dacă managerul este optim motivat. Motivaţia managerului este o condiţie esenţială pentru stabilirea clară a obiectivelor, comunicarea către salariaţi a obiectivelor stabilite şi a mijloacelor de realizare, elaborarea programului de lucru conform performanţelor dorite şi recompensarea salariaţilor corespunzător contribuţiei individuale.

Echitatea are un rol important în motivarea individuală a salariaţilor de către manager. La perceperea inechităţii, salariatul îşi va reduce efortul, ceea ce, bineînţeles, influenţează negativ performanţa. La obţinerea unor performanţe, un rol important îl are stilul în care managerul îşi exercită atribuţiile de planificare, coordonare, comandă, organizare şi control.

Performanţa este influenţată de modul în care managerul îmbină cele două atitudini fundamentale: responsabilitatea faţă de funcţia pe care o îndeplineşte şi faţă de obiectivele firmei (ceea ce implică atât preocuparea pentru implementarea strategiilor şi îndeplinirea în cele mai bune condiţii a atribuţiilor ce-i revin, cât şi interesul dovedit pentru eficienţa muncii) şi cooperarea dintre manager şi salariat, exprimată atât în interesul faţă de relaţiile umane, climatul de muncă şi problemele cu care se confruntă personalul, cât şi de tendinţa de a asigura colaborarea dintre departamentele organizaţiei.

Un stil optim presupune adaptarea la diferite situaţii concrete şi sesizarea elementelor esenţiale. În acest mod, managerul îşi va exercita rolul dincolo de autoritatea formală pe care i-o conferă poziţia sa în ierarhia firmei respective şi va motiva întregul colectiv în obţinerea performanţelor.

Strategiile de creştere a nivelului motivaţional al angajaţilor au evoluat odată cu studiile şi cercetările psihologice asupra motivaţiei. Vom trece în revistă principalele contribuţii, cu accent pe aplicaţiile în managementul resurselor umane.

3.8.1. *Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow*

Această teorie, poate cea mai cunoscută dintre teoriile motivaţiei, a fost dezvoltată de psihologul american Abraham Maslow pornind de la studiile sale de psiholog-clinician. Teoria lui Maslow are şi astăzi aplicaţii în toate domeniile relaţiilor umane.

Premisele pe care se bazează autorul sunt:

- comportamentul uman este direcţionat de o serie de trebuinţe (nevoi) care se cer satisfăcute;
- odată satisfăcută o trebuinţă, altele îşi fac apariţia şi se cer satisfăcute;
- există o anumită ierarhie în ordinea apariţiei şi satisfacerii nevoilor, care se regăseşte, în linii mari, la toţi oamenii;
- în general, dacă o trebuinţă de nivel inferior nu a fost satisfăcută, aceasta împiedică apariţia unor trebuinţe de ordin superior.

Pornind de la aceste constatări, Maslow a realizat o „scară" a trebuinţelor umane, pe niveluri de complexitate:

- nivelul I: *nevoi fiziologice* – aer, apă, somn, hrană, sex, adăpost, eliberarea de durere etc.;
- nivelul II: *nevoia de securitate* – fizică şi psihică;
- nivelul III: *nevoia de apartenenţă* – la un grup social, nevoia de prietenie, de afecţiune etc.;
- nivelul IV: *nevoia de stimă şi recunoaştere* – stimă faţă de sine, din partea celorlalţi, nevoia de independenţă, de libertate, de proprietate etc.;
- nivelul V: *nevoia de autorealizare* – de creştere, de împlinire de sine, de dezvoltare, de creaţie etc.

La acestea au fost apoi adăugate alte trepte ce reprezintă variante sau adaptări. Vom discuta şi noi o astfel de scară extinsă, din *Dicţionarul de psihologie* al lui Paul Popescu-Neveanu (1978, p. 467). În dicţionarul citat se regăsesc şi:

- nivelul VI: *nevoi cognitive*, privind nevoia de a şti, a înţelege, a descoperi şi a inventa;
- nivelul VII: *nevoi estetice*, care orientează fiinţa umană spre frumos, simetrie şi puritate;
- nivelul VIII: *nevoia de concordanţă* între cunoaştere, simţire şi acţiune, ce contribuie la reechilibrări ale conduitei şi la integrarea personalităţii.

Am luat în discuţie motivaţiile ce ghidează activitatea managerială pornind de la această schemă. „În definirea indicelui valoric al motivaţiilor, o mare însemnătate are corelaţia dintre valenţele (sensurile individuale şi sociale), respectiv dintre interesele individului şi cele ale societăţii." (Popescu-Neveanu, 1978, pp. 467- 468)

Dacă urmărim corelaţia dintre piramida trebuinţelor a lui Maslow şi motivaţiile manageriale, părerea noastră este că le putem plasa pe acestea din urmă la nivelurile III-VI, astfel: nivelul III, *motivaţiile sociale*, ce decurg din nevoia de apartenenţă, corespund trebuinţelor de afiliaţie şi adeziune, de identificare cu alţii, de apartenenţă la grup; nivelul IV, *motivaţiile relative la eu*, legate de nevoia stimei faţă de sine şi de alte persoane, de reputaţie şi prestigiu, de a se bucura de consideraţie şi a participa la decizii; nivelul V, *motivaţia de autorealizare*, constând în nevoia de obiectivare şi sporire a potenţialului creativ personal; nivelul VI, *motivaţia cognitivă*, privind necesitatea de a şti, a înţelege, a descoperi şi a inventa. Se remarcă, din analiza acestor niveluri, puternica interdependenţă dintre factorii personali şi cei sociali, în cazul managementului. Valorizarea acelor trăsături personale permite maxima valorizare a individului în plan social. În ceea ce priveşte nivelurile I şi II (*motivaţiile fiziologice*, a căror satisfacere asigură conservarea şi sănătatea, şi *motivaţiile de securitate*, ce corespund trebuinţelor de echilibru emoţional), e clar că satisfacerea acestor nevoi primare este o condiţie *sine qua non* pentru trecerea la nivelurile superioare. În sfârşit, nivelul VIII, *motivaţiile de concordanţă* între cunoaştere, simţire şi acţiune, ce obligă la reechilibrări ale conduitei şi contribuie la integrarea personalităţii, este cel ce, deşi mai puţin legat de social, asigură mobilitatea şi flexibilitatea cognitivă şi acţională necesare în managementul modern în care o condiţie importantă e adaptabilitatea.

Aceste trebuinţe sunt provocate de prezenţa unor stimuli motivaţionali, care, la nivelul activităţii profesionale, sunt de natură materială (provoacă motivaţia economică), profesională (duc la motivaţia profesională) şi a unor stimuli relaţionali, între membrii grupurilor de muncă, ce generează motivaţia psihosocială a muncii.

Analizând nevoile angajaţilor în funcţie de satisfacerea nevoilor din piramida lui Maslow în diverse tipuri de societăţi, s-a constatat că în ţările dezvoltate din Europa şi America domină nevoile de nivel III, IV şi V, pe când în ţări dezvoltate din Asia (Japonia, Coreea) funcţionează o combinaţie între nevoile de nivel IV şi V cu nevoi de nivel I şi II (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 42).

3.8.2. *Teoria factorilor duali a lui Herzberg*

Un alt model teoretic al motivaţiilor cu larg impact asupra domeniului resurselor umane este *teoria factorilor duali* a lui Frederick Herzberg. Dacă scara nevoilor a lui Maslow am aplicat-o atât pentru analiza motivaţiilor angajaţilor, cât şi a managerilor, teoria lui Herzberg li se aplică, în principal, indivizilor din grupurile de muncă, stilul managerului şi grija acestuia pentru satisfacerea nevoilor angajaţilor fiind consecinţele modelului. Herzberg a analizat – pe bază de interviu – 200 de ingineri şi economişti, fiind interesat de sentimentele ce domină angajaţii în timpul muncii. El a ajuns la concluzia că există două tipuri de factori care influenţează sentimentele individului faţă de munca sa: *factori motivatori* (intrinseci sau de conţinut) şi *factori igienici* (extrinseci sau de context - Iosifescu, 2001, pp. 51-53).

Ideea centrală a acestei teorii constă în afirmarea discontinuităţii dintre factorii ce produc satisfacţie şi cei ce produc insatisfacţie în muncă. Astfel, prezenţa sau absenţa unor factori ar duce la satisfacţie, pe când prezenţa sau absenţa altora provoacă insatisfacţie în muncă. De exemplu, un director capabil, agreat produce satisfacţie, pe când unul incapabil sau autoritar poate duce la apariţia insatisfacţiei în muncă a angajatului.

Herzberg a analizat şi nivelul de efort depus de angajaţi în procesul muncii, corelat cu cei doi factori. El a ajuns la concluzia că, în mod obişnuit, un angajat depune în procesul muncii cam 75% din efortul de care este capabil. Factorii igienici contribuie la menţinerea acestui nivel mediu de efort. În funcţie de prezenţa sau absenţa unora dintre aceşti factori, individul va dezvolta sentimente de insatisfacţie. Dintre aceşti factori, menţionăm: salariul, condiţiile de muncă şi siguranţa muncii, modalităţile de supervizare şi control şi politica generală a organizaţiei (Iosifescu, 2001, p. 52).

Prezenţa factorilor motivatori determină depăşirea nivelului de efort depus în mod obişnuit de către angajat, acesta trăind, în acelaşi timp, un sentiment de satisfacţie. Dintre aceşti factori, autorul identifică: munca în sine, rezultatele obţinute, recunoaşterea realizărilor, atribuirea sau deţinerea unor responsabilităţi, creşterea, dezvoltarea personală.

Atât teoriei lui Maslow, cât şi celei a lui Herzberg li se reproşează că nu iau suficient în considerare factorii individuali ce ţin de personalitatea şi subiectivitatea fiecăruia. S-a constatat că, pe de o parte, oamenii sunt satisfăcuţi de factori diferiţi, iar pe de altă parte, ei au niveluri de aspiraţii umane şi profesionale diferite, în funcţie de idealuri, pregătire, statut etc.

3.8.3. *Teoria expectanţei a lui Vroom*

Prin teoria sa, Victor Vroom adaugă la nevoile şi factorii motivaţionali ce ţin de organizaţie seturi de atitudini, comportamente şi valori ce ţin de caracterul individual al personalităţii. Premisele teoriei sale sunt (Iosifescu, 2001, pp. 53-55):

- comportamentul uman nu este determinat de realitate, ci de modul în care această realitate e *percepută* de fiecare individ în parte;
- raportarea la real este influenţată de *preferinţele* persoanei, de valoarea pe care aceasta o atribuie unui element sau altuia din realitatea percepută;
- fiecare persoană are *aşteptări* în legătură cu posibilitatea (sau probabilitatea) ca anumite acţiuni să ducă la anumite rezultate;
- acţiunile sunt deci nişte *instrumente* ce trebuie să ducă, în principiu, la rezultatele pe care persoana le doreşte şi le percepe ca recompensatorii.

Autorii lucrării citate dau ca exemplu participarea unui elev la olimpiade. Pentru unii elevi, această participare provoacă o motivaţie pozitivă (recunoaşterea valorii proprii, a muncii suplimentare depuse etc.), pentru alţii, din contră, faptul de a fi nominalizaţi de profesor sau împinşi de părinţi să participe la olimpiadă este perceput ca o corvoadă, deoarece îi obligă la eforturi suplimentare.

Un alt caz este cel al profesorilor. Unii sunt motivaţi să se perfecţioneze prin grade didactice (care le aduc o confirmare de statut, dar şi materială), alţii preferă să-şi facă datoria faţă de elevi cu dăruire, studiind pentru ei, fără însă a dori să promoveze profesional prin grade didactice. Acelaşi lucru dacă facem o comparaţie între cadrele didactice ce doresc să îndeplinească funcţii de conducere şi cele care refuză acest gen de promovare.

Conceptele fundamentale ale acestei teorii sunt (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 46):

- *aşteptarea* sau *expectanţa (A)*, care se referă la evaluarea de către angajat a şansei de a atinge performanţa dorită prin munca depusă – ea se identifică cu probabilitatea subiectivă ca un anumit act să determine un anumit rezultat şi se exprimă prin relaţia *act-rezultat*;
- *instrumentalitatea (I)* arată că individul aşteaptă ca performanţa să ducă la recompensele dorite. Dacă actul nu este urmat de recompensă, individul se demotivează. Instrumentalitatea se exprimă prin relaţia *rezultat-rezultat*;
- *valenţa (V)* sau „orientarea afectivă spre un anumit rezultat" (o anumită preferinţă) reprezintă valoarea pozitivă sau negativă atribuită de angajat diverselor rezultate ale muncii sale, aceste preferinţe putând fi *externe* (salariu, promovare, premii) sau *interne* (mândria de a reuşi, asumarea unei responsabilităţi, interesul pentru sarcină etc.). În cazul în care orientarea afectivă are valori pozitive, motivaţia muncii va fi pozitivă; în cazul în care orientarea capătă valori negative, vom avea o motivaţie negativă, de evitare.

Conform acestei teorii, *puterea motivaţiei* poate fi definită ca o funcţie (F):

$$F = \Sigma (A \times I) \times V.$$

Principala obiecţie adusă modelului este existenţa presupus simultană a celor trei valori, fără a se lua în calcul ordinea apariţiei lor şi consecinţele fiecăreia asupra motivaţiei.

3.8.4. *Teoria echităţii*

Teoria lui Vroom a fost dezvoltată ulterior de E. Potter şi E.E. Lawler prin introducerea dimensiunii sociale a personalităţii umane. Teoria porneşte de la premisa că oamenii, pe lângă faptul că doresc recompensarea performanţelor, cer ca această recompensă să fie acordată corect, în funcţie de efortul propriu depus, dar şi în comparaţie cu recompensa acordată altor persoane cu care există termeni de comparaţie. În management, echitatea măsoară raportul dintre input şi rezultate (Mathis, Jackson, 1994, p. 163).

Inputurile reprezintă trăsăturile ce dau individualitate fiecărei persoane: vârstă, nivel educaţional, experienţă profesională, talente, efort, productivitate etc.

Rezultatele sunt recompensele primite de o persoană în schimbul inputurilor. Ele înseamnă recompense extrinsece (recompense materiale, beneficii) sau intrinsece (prestigiu, recunoaştere socială etc.).

Fiecare individ compară, pe de o parte, nivelul inputurilor şi al rezultatelor obţinute, iar pe de altă parte, recompensele proprii sunt comparate cu cele ale altor persoane (colegi cu aceeaşi funcţie, muncă egală în companii diferite etc.), din aceste comparaţii rezultând gradul de satisfacţie a persoanei prin percepţia echităţii sau a inechităţii recompenselor.

Dacă inputul depăşeşte rezultatul, persoana va avea un grad de satisfacţie scăzut şi tendinţa de a reduce inputul (va considera că munceşte prea mult pentru ceea ce primeşte în schimb sau faţă de alte persoane şi va încerca să diminueze inechitatea, fie printr-un efort mai mic alocat, fie prin renegocierea salariului ori părăsirea locului de muncă).

Dacă rezultatul depăşeşte inputul, există două reacţii posibile din partea angajatului: fie acesta va lucra mai bine pe postul său, pentru a arăta că este mulţumit şi că doreşte să fie la înălţimea aprecierilor, fie îşi va reevalua inputurile, considerând că nu şi le-a evaluat bine (a fost prea modest, nu şi-a cunoscut propria valoare etc.), şi poate deci să considere că organizaţia îl recompensează echitabil, chiar dacă el nu va face nici un efort în plus pentru aceasta.

Lipsa echităţii în recunoaşterea rezultatelor poate avea consecinţe grave la nivel individual şi de grup, sporind stresul şi sentimentul de insatisfacţie şi provocând adesea stări de tensiune sau de conflict. Pentru aceasta, organizaţiile trebuie să aplice, în primul rând, o politică salarială echitabilă, pe criterii meritocratice, să procedeze corect şi cu obiectivitate în evaluarea salariaţilor şi să adopte strategii manageriale motivante pentru toţi salariaţii.

3.9. Influenţa stresului asupra activităţii profesionale

DEX defineşte stresul ca „nume dat oricărui factor (sau ansamblu de factori) de mediu care provoacă organismului uman o reacţie anormală; efect nefavorabil produs asupra organismului uman de un factor de mediu" (p. 1027).

> De obicei, stresul apare ca răspuns al organismului uman la o nouă provocare apărută în viaţa noastră. El ne ajută, până la un punct, prin mobilizarea „energetică" a organismului, să facem faţă cu succes unei schimbări şi/sau presiuni apărute în mediul nostru imediat. Stresul

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

creează probleme doar atunci când devine patologic – adică atunci când răspunsul organismului este disproporţionat faţă de amploarea stimulului respectiv sau când se permanentizează. (Iosifescu, 2001, p. 75)

Aceste constrângeri care acţionează asupra organismului uman pot fi de natură psihologică sau fizică ori ambele în acelaşi timp. Aceste constrângeri se numesc „factori de stres" şi pot fi de natură diferită:

- externi: familie, un grup informal (prieteni) sau formal (grupul de lucru);
- interni: psihologici, motivaţionali, emoţionali etc.

Indiferent de sursă, stresul provoacă o stare de tensiune psihică, depresie, angoasă, cu manifestări fiziologice (boli cardiace, creşterea tensiunii arteriale, ulcer etc.).

Ne vom ocupa, în principal, de stresul profesional. Acesta poate fi provocat de mai multe categorii de factori. Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992) identifică cinci categorii de factori ce induc stresul profesional:

- *percepţia*, definită ca proces psihologic fundamental care ajută individul să selecteze şi să organizeze informaţia primită de la mediu pentru a-şi forma propria concepţie despre realitate – acelaşi fenomen (de exemplu, atribuirea unor noi sarcini în fişa postului) poate fi perceput de un individ ca „un semn bun", ca o apreciere din partea şefului şi poate chiar un pas spre promovare, iar de altul ca un factor stresant: mai multă muncă, poate şi o nemulţumire a şefului care consideră că el munceşte prea puţin şi se află deci în pericolul de a fi retrogradat dacă nu va face faţă şi noilor sarcini;
- *experienţa anterioară* – o situaţie profesională nouă va fi acceptată uşor de cineva care are deja o experienţă de succes în domeniu, dar va deveni un motiv de stres pentru o altă persoană ce a avut în trecut un eşec profesional într-o situaţie similară sau apropiată;
- *stresul şi prestaţia profesională* – Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992) abordează stresul atât ca fenomen negativ, cât şi pozitiv pentru performanţa umană. Ei sunt de părere că un nivel optim de stres duce la o performanţă optimă, persoana atingând un nivel optim de concentrare şi motivaţie pentru realizarea sarcinii. Un stres prea scăzut (o excitaţie nervoasă prea scăzută, deci o stare de relaxare psihică) face ca persoana să nu se concentreze suficient asupra sarcinii, fie că aceasta i se pare prea uşoară, fie că nu îi acordă suficientă importanţă. Un stres ridicat, de asemenea, va diminua randamentul şi va influenţa negativ performanţa, din cauza nervozităţii excesive care face dificilă concentrarea asupra sarcinii. Hellriegel dă ca exemplu o echipă de fotbal în ambele ipostaze;
- *relaţiile interpersonale* acţionează şi ele în ambele sensuri: diminuează sau măresc stresul, în funcţie de tipul de personalitate a individului, de relaţia cu cealaltă persoană – amiabilă sau de neîncredere –, de sarcina de îndeplinit şi de situaţia concretă. Astfel, un individ poate fi stimulat de colegii de echipă sau, din contră, prezenţa lor îl poate deranja, inducându-i o stare de stres şi nervozitate dacă climatul este concurenţial sau el se simte dezavuat de către colectivul respectiv;
- *diferenţele individuale* de personalitate fac ca aceeaşi situaţie să fie considerată stresantă de către un individ, pe când colegul său o poate vedea ca provocatoare. Aceste diferenţe apar atât la nivelul trăsăturilor de personalitate, cât şi la nivel axiologic, atitudinal, motivaţional etc. (Hellriegel *et al.*, 1992, pp. 531-533).

La nivelul organizaţiei, se pot identifica o multitudine de factori stresanţi ce ţin de organizarea muncii, rolurile profesionale, aspiraţiile de grup şi individuale, relaţiile ierarhice, relaţiile în interiorul grupului de muncă şi cu celelalte compartimente sau servicii din organizaţie, fluctuaţia locurilor de muncă şi instabilitatea posturilor etc.

Efectele stresului sunt:

- de ordin psihologic: depresii, angoase, insomnii, coşmaruri, scăderea libidoului, impotenţă psihică, neîncredere în sine şi în ceilalţi, scăderea motivaţiei etc. Dintre consecinţe, sunt frecvente alcoolismul, consumul exagerat de medicamente, chiar drogurile;
- de ordin medical: hipertensiune arterială, boli cardiace, tulburări gastro-intestinale, dificultăţi respiratorii, crampe musculare, senzaţii de sufocare, creşterea colesterolului etc. Unele cercetări plasează stresul printre factorii ce duc la apariţia diverselor forme de cancer;
- de ordin emoţional: mânie, scăderea concentraţiei şi a capacităţilor intelectuale, trac, nervozitate, iritabilitate, complexe de persecuţie etc.;
- de ordin comportamental: scăderea performanţei, absenteism, demotivare profesională, creşterea riscului de accidente de muncă, demisii etc.

Un aspect diferit legat de existenţa stresului profesional este *uzura profesională.* Aceasta se manifestă prin stări de epuizare emoţională, o depersonalizare a individului la locul de muncă, un sentiment de insatisfacţie a muncii. Uzura apare în două ipostaze: fie atunci când individul a lucrat neîncetat pe acelaşi post o perioadă lungă de timp, fără a-şi moderniza stilul de lucru şi fără a participa la formări profesionale care să-i relanseze interesul pentru domeniul respectiv (de exemplu, meseria didactică, mai ales în învăţământul preuniversitar, medicii, controlorii de trafic aerian, munca de birou, contabilitatea etc.), fie în sectoarele de producţie, unde primează activităţile de rutină, necreative şi cu implicare personală minimă (lucrul la banda de montaj, posturile slab calificate etc.). Această uzură poate apărea şi în activităţile înalt creative în momentul când individul, după o perioadă mai lungă de timp, şi-a epuizat ideile pe care trebuie să le producă. Astfel, la Centrul Internaţional de Evaluare de pe lângă Universitatea din Cambridge, specialiştii în elaborarea itemilor sunt înlocuiţi după cinci ani, dată după care s-a constatat că îşi epuizează creativitatea. În aceeaşi situaţie se află meserii precum cea de controlor de trafic aerian, pilot, mecanic de locomotivă, ofiţer etc., care îşi încheie cariera mult mai devreme decât alte categorii profesionale, calităţile necesare exersării acestor meserii diminuându-se progresiv din cauza suprasolicitării nervoase. Un alt caz de uzură profesională apare la cei care lucrează în industria parfumurilor. Persoanele ce testează şi creează noi parfumuri sunt înlocuite după numai câţiva ani, acuitatea lor olfactivă scăzând pe măsura uzurii simţului respectiv.

II. COMUNICARE ŞI RESURSE UMANE

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Comunicarea interpersonală

1.1. Definiţii şi funcţii

Într-un sens foarte larg, comunicarea desemnează orice proces prin care o informaţie este transmisă de la un element la altul, aceste elemente fiind de natură biologică (e vorba despre comunicaţiile în sistemul nervos), tehnologică (procedeele de telecomunicaţii) sau socială.

Teoria generală a comunicării studiază caracteristicile şi relaţiile dintre factorii de ordin general care facilitează transferul unei cantităţi de informaţii de la un obiect la altul şi, pe baza utilizării unor metode operaţionale, recomandă căi de stabilire a unor regimuri optime de circulaţie a informaţiei în cadrul diferitelor tipuri de sisteme.

> Comunicarea *interumană* se bazează pe un ansamblu de procese psihomotorii specific umane, limbajul, în care un loc deosebit revine componentei conştiente, gândirii. Această formă de comunicare se poate realiza şi prin utilizarea unor mijloace nonverbale cu funcţie de semnalizare, atitudini posturale, mimico-gestică, sunete nonverbale etc. Conform modelului comunicaţional al psihicului uman, sugerat de teoria comunicării, întreaga activitate psihică este concepută ca o reţea de comunicare informaţională, în ordine interspecifică (cu alţii, cu lumea) şi intraspecifică (cu sine, între subsistemele sistemului psihic individual). (Popescu-Neveanu, 1978, p. 125)

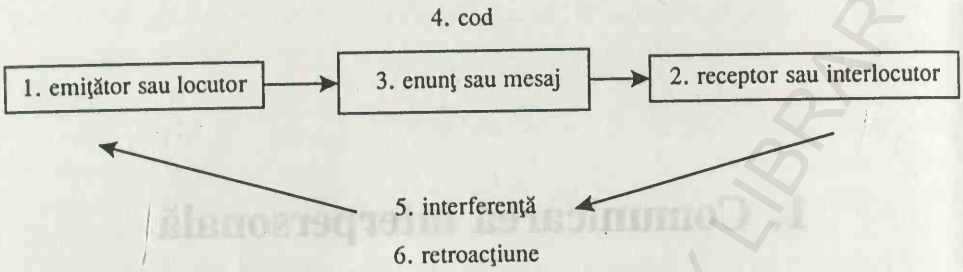
Dacă ne referim la comunicarea specific umană, ea reprezintă „liantul indivizilor dintr-o colectivitate, ce oferă posibilitatea cunoaşterii opiniilor acestora, a omogenizării sub aspectul psihosocial, asigurând funcţionarea normală a colectivului, indiferent de natura şi mărimea sa" (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 239).

În accepţiunea sa generală, *comunicarea* reprezintă un mod de manifestare a gândurilor şi sentimentelor cu ajutorul vorbirii, scrierii, gesturilor şi mimicii, în scopul de a te face înţeles.

În accepţiuni speciale, comunicarea poate însemna: o intervenţie orală în faţa unui auditoriu; un mesaj care este transmis pe linie ierarhică într-o organizaţie; o relaţie bidirecţională între subiect şi agent într-o situaţie pedagogică; un mijloc prin care indivizii scapă de singurătate printr-un schimb cu semenii lor; un schimb de informaţii între doi corespondenţi prin intermediul unui canal de transmisie etc.

Etimologia cuvântului are la bază termenul latin *communicare*, având sensul „a pune în comun".

Orice comunicare este compusă din şase elemente indispensabile :



Componentele de bază ale comunicării pot fi prezentate ca răspunsuri la o serie de întrebări :

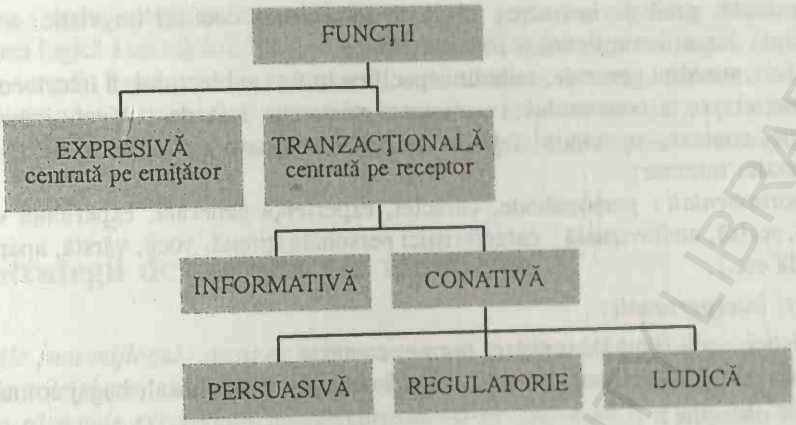
- *Cine ?* (emiţătorul) : cine este cu precizie emiţătorul mesajului (o persoană, un grup, o structură organizaţională) ;
- *Ce ?* (mesajul) : ce doreşte emiţătorul să comunice, conţinutul mesajului, ce informaţii trebuie introduse pentru ca mesajul să fie clar, concis, amabil, constructiv, corect şi complet ;
- *Cum ?* (codul şi canalul) : mesajul va fi comunicat verbal sau în scris, în cuvinte sau imagini, prin întrevedere sau convorbire telefonică – proxemic sau telematic ;
- *Cui ?* (receptorul) ;
- *Unde şi când ?* va fi transmis mesajul, astfel încât să fie receptat şi utilizat ;
- *De ce ?* Care este scopul urmărit în comunicare şi ce efect doreşte emiţătorul să obţină? (informare, influenţare, convingere).

De notat că, oricare ar fi sensul dat mesajului de către emiţător, receptorul este cel ce, în ultimă instanţă, îi atribuie acestuia semnificaţia pe care o percepe.

Lingviştii au identificat diverse taxonomii ale funcţiilor limbajului, în raport cu criteriile de performanţă ale discursului. Am ales câteva dintre aceste taxonomii, dintre cele ce pot fi adaptate comunicării organizaţionale, din *Dictionnaire actuel de l'éducation* (Legendre, 1993).

	Firth (1957) Comuniune emfatică (solidaritate) Eficienţă practică (sarcini) Planificare şi conducere Contact (relaţii) Angajare (promisiuni)	
Paulus (1972) Indicarea faptelor Exprimarea stării locutorului Modificarea stării interlocutorului	**Tough (1974)** Relaţională : • afirmare de sine • recunoaşterea celuilalt • interes comun Ideaţională : • directivă • interpretativă • proiectivă • conservarea sinelui	**Wight (1976)** A interacţiona (a saluta, a glumi) A acţiona împreună cu sau asupra (a coopera, a conduce...) A informa A evalua (a ghici, a prezice, a judeca) A se exprima (opinii, atitudini, valori) A cerceta (a ancheta, a reflecta...) A face legături logice (egalitate, incluziune, ordonare, traducere...)

Sursa : Britton, J. (1977), adaptată de Valiquette, J. (1979)



Descrierea comunicării: (Britton, 1977, adaptată de Valiquette, 1979):

Modalitate Funcţie	Emisie	Recepţie	Situaţie bidirecţională
1. Expresivă	A se exprima	A asculta sau citi exprimarea altcuiva	A face un schimb
2. Informativă	A informa	A se informa	A participa la un interviu, un sondaj
3. Persuasivă	A persuada (a convinge)	A se lăsa persuadat (convins)	A discuta
4. Regulatorie	A dicta o conduită	A permite să i se dicteze o conduită	_____
5. Ludică	A distra	A se distra singur	A se distra cu alţii

Sursa: R. Legendre (1993)

Orice mesaj (segment de comunicare) se referă atât la conţinut (relatarea faptelor), cât şi la relaţie; primul nivel arată transmiterea unei informaţii asupra unor fapte, opinii, sentimente, experienţe etc.; al doilea defineşte natura relaţiei dintre cei ce oferă informaţia. Acesta este nivelul relaţional.

Pentru a exista comunicare, se impun câteva condiţii *sine qua non*: o intenţie, un interlocutor, o situaţie (spaţio-temporală), un context (lingvistic), un cod (o limbă), un mesaj şi o interacţiune verbală explicită sau implicită.

Comunicarea implică interacţiunea unor categorii de factori ce nu ţin numai de capacitatea de exprimare, ci cumulează elemente psihologice, sociale şi situaţionale. Principalii factori sunt (*Les langues vivantes*, 1996, pp. 41-47):

A. Factorii psihologici:

1. *cognitivi*: cunoştinţe generale, cunoştinţe specifice despre subiect, interlocutor, situaţie[1], context[2]; aptitudini generale, inteligenţă, memorie; nivel de dezvoltare

1. Situaţie: mediul fizic şi spaţio-temporal.
2. Context: mediul lingvistic.

intelectuală, grad de instruire; nivel de stăpânire a codului lingvistic, a codului cultural; intenţii conştiente şi inconştiente;

2. *afectivi*: atitudini generale, atitudini specifice în faţa subiectului, a interlocutorului, a situaţiei sau a contextului; sentimente personale faţă de subiect, interlocutor, situaţie, context; motivaţie[3] faţă de subiect, interlocutor, situaţie, context; gusturi personale, interese;
3. *comportamentali*: personalitate, caracter, experienţă generală, experienţă verbală, orală, scrisă, audiovizuală; caracteristici personale (ţinută, voce, vârstă, apartenenţă socială etc.);

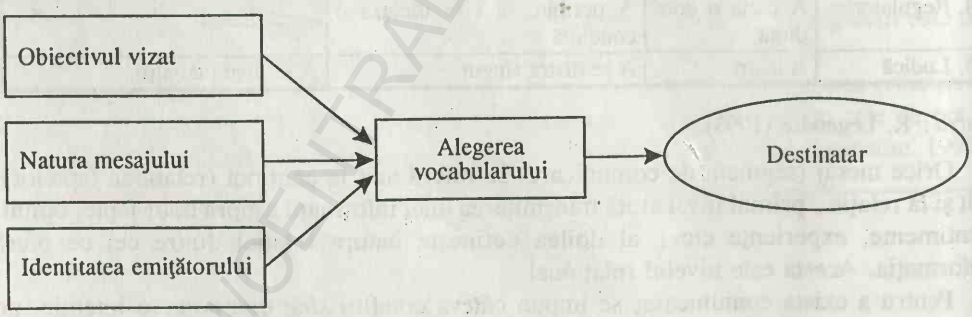
B. *Factori interpersonali*:

1. *lingvistici*: cod (limbă), registre, norme, contexte;
2. *sociali*: statut social, rol general, distanţă actuală, cod cultural, bagaj comun;

C. *Factori obiectivi*:

1. *situaţionali*: loc fizic, timp, epocă, spaţiu, distanţă, număr de interlocutori, dispoziţia interlocutorilor, comportamente personale, zgomote materiale, durată, ritm, canal (reţea);
2. *contextuali*: subiectul comunicării, conţinutul comunicării (informaţia), distanţa formală în cod (registre), formă de prezentare (stil), zgomote în comunicare (redundanţă, inteligibilitate), înlănţuirea enunţurilor.

O condiţie esenţială a comunicării o reprezintă *adecvarea*. Emiţătorul trebuie să aibă un limbaj adecvat, pentru a-şi putea transmite eficient mesajul, în funcţie de obiectivele, urmărite şi de identitatea destinatarului (Ferréon, Flageul, 1998, p. 50):



Pentru eficienţa comunicării, trebuie îndeplinite anumite condiţii specifice:

- elaborarea mesajului şi căutarea condiţiilor favorabile pentru transmiterea lui;
- exprimarea clară şi logică, operaţională a mesajului;
- conturarea precisă a obiectivului comunicării mesajului;
- definirea condiţiilor optime pentru a realiza o bună comunicare;
- transmiterea efectivă a mesajului către un receptor, prin anumite canale, mijloace organizate;
- receptarea mesajului, înţelegerea şi prelucrarea lui;
- formularea răspunsului şi integrarea lui în comunicarea semnificaţiei mesajului

3. Motivaţie: motive personale care duc la apariţia intenţiei şi acţiunii de a comunica.

Pentru a vorbi, emiţătorul actualizează o serie de aptitudini cognitive (prefigurarea şi organizarea logică a mesajului), lingvistice (formularea enunţului) şi fonologice (a pronunţa, a emite enunţul). Pentru a recepta un mesaj, sunt necesare aptitudini perceptive auditive, aptitudini lingvistice (identificarea codului în care este transmis mesajul), aptitudini semantice (înţelegerea semnificaţiei mesajului) şi aptitudini cognitive (interpretarea mesajului).

1.2. Strategii de receptare a mesajelor

Strategiile sunt mijlocul folosit de utilizatorul unei limbi pentru a mobiliza şi a echilibra resursele sale şi pentru a pune în mişcare aptitudinile şi operaţiile cognitive necesare pentru a răspunde exigenţelor comunicării într-o situaţie dată şi a executa sarcina de comunicare în modul cel mai complet şi mai economic posibil, în funcţie de scopul său precis. (*Les langues vivantes*, 1996, p. 61)

Strategiile de receptare acoperă identificarea contextului, cunoaşterea realităţii pe care acesta îl reprezintă şi procesele pe care le pune în funcţiune conform unor scheme apropriate. Aceste două acţiuni, la rândul lor, declanşează aşteptările privind organizarea şi conţinutul a ceea ce va urma (*cadrajul*). În timpul procesului de activitate receptivă, indiciile identificate în contextul general (lingvistic şi nonlingvistic) şi aşteptările relative la acest context, provocate de schema pertinentă, sunt utilizate pentru a construi o reprezentare a sensului exprimat şi o ipoteză asupra intenţiei comunicative subînţelese. Se combină lacunele vizibile şi potenţiale ale mesajului prin jocul aproximărilor succesive, în scopul de a da substanţă reprezentării sensului, şi se ajunge, astfel, la semnificaţia mesajului şi a constituenţilor săi (*deducţie*). Condiţiile receptării pot fi dificile din lipsa cunoştinţelor subiectului sau din cauza faptului că locutorul (sau cel care scrie) presupune că interlocutorul cunoaşte aceste lucruri şi face apel la subînţelesuri sau eufemisme. Viabilitatea modelului obţinut prin această procedură este verificată prin confruntarea cu indiciile cotextuale şi contextuale relevate pentru a vedea dacă acestea sunt conforme cu schema folosită, cu modul de a interpreta situaţia (*verificarea ipotezelor*). Dacă această confruntare se dovedeşte negativă, se revine la prima etapă (cadrajul) pentru a găsi o schemă alternativă care să explice mai bine indiciile relevate (*revizuirea ipotezelor*) (*Les langues vivantes*, 1996, p. 61).

Schematic, avem (*Les langues vivantes*, 1996):

- planificarea: a cadra (a alege un cadru cognitiv, a pune în funcţiune o schemă, a crea aşteptări);
- execuţia: a identifica indiciile şi a scoate din ele o deducţie;
- evaluarea: a verifica ipotezele, a potrivi între ele indiciile şi schema;
- remedierea: a revizui ipotezele, dacă este cazul.

În activităţile de receptare orală (ascultare sau înţelegere orală), cel ce utilizează limba în calitate de auditor primeşte şi tratează un mesaj vorbit produs de unul sau mai mulţi locutori. În fiecare dintre aceste cazuri, utilizatorul poate asculta pentru a înţelege: informaţia globală, o informaţie anume, informaţia detaliată sau implicitul discursului.

Exerciţiu

Prezentarea reciprocă

Participanţii sunt repartizaţi câte doi. Ei sunt rugaţi să se prezinte liber unul altuia. După cinci-zece minute, se reface grupul şi fiecare îşi prezintă partenerul în faţa grupului.
La evaluare, se întreabă persoana prezentată dacă ceea ce s-a spus despre ea o satisface (corespunde propriei prezentări).

Exploatări posibile:

- privind ascultarea: exerciţiul pune în evidenţă ce se ascultă din prezentarea altcuiva (o adiţionare de informaţii juxtapuse, ceea ce a fost subînţeles, un ansamblu sintetizabil în puncte convergente, opozabile sau complementare, implicitul etc.) şi ceea ce este ascultat în prezentarea proprie (punctele pozitive, omisiunile etc.);
- privind ascultarea de către grup, se pun în evidenţă diferitele moduri de a vorbi despre cineva altcuiva şi se pot analiza funcţiile şi valorile acestor formulări.

Evaluarea permite identificarea aspectelor uitate, adăugate, a transformărilor şi interpretărilor, a imaginii pe care prezentatorul o oferă şi a celei pe care cel prezentat ar vrea să o ofere. Întrebarea „Aţi avut impresia că aţi fost ascultat?" ne ajută să distingem între ascultarea literală şi ascultarea în profunzime. Este de remarcat faptul că ascultarea unuia este dependentă şi de ceea ce i-a oferit celălalt spre ascultare.

A şti să asculţi este o componentă de seamă a feedbackului interactiv care permite reducerea la minimum a deformării mesajului receptat. Ascultarea se învaţă şi se exersează ca orice altă competenţă de comunicare. Ascultarea nu este o funcţie pasivă, realizată numai pe baza capacităţilor noastre senzoriale înnăscute. Procesul de *ascultare activă* implică atenţia şi energia celui care ascultă pentru a decoda toate nuanţele mesajului, a înţelege semnificaţiile, a corobora elementele verbale cu cele nonverbale. Abilitatea de a fi un bun ascultător stabileşte şi menţine raporturi umane bazate pe respect şi deschidere.

Pentru aceasta, cel care ascultă îşi manifestă interesul prin *întrebări de clarificare sau de completare şi prin limbaj nonverbal* (înclinarea corpului în faţă pentru a marca interesul şi concentrarea, semne din cap pentru acceptarea sau refuzul unor afirmaţii, zâmbete, grimase ale feţei, încruntarea sprâncenelor, expresia ochilor etc.).

Una dintre dificultăţile majore ale ascultării active este *menţinerea trează a atenţiei pe o perioadă mai îndelungată de timp*. Dintre factorii ce perturbă ascultarea se numără: gândurile ce nu au nici o legătură cu ceea ce ascultăm (de exemplu, cum vom petrece seara, întâmplări sau amintiri despre persoana care vorbeşte, planuri sau proiecte proprii etc.); pregătirea în gând a propriului discurs pe care urmează să îl ţinem; distragerea atenţiei de către gesturile, mimica sau înfăţişarea celui care vorbeşte; concentrarea asupra pauzelor vorbitorului pentru a găsi momentul să-l întrerupem pentru a vorbi noi; concentrarea asupra stângăciilor vorbitorului, în intenţia de a-l critica sau a-i minimaliza contribuţia; lipsa de interes pentru noi a subiectului ascultat; încercarea de a nota tot ce spune vorbitorul.

Pentru a ne ameliora capacitatea de a asculta, principalul mijloc este antrenamentul. Sunt indicate mai multe *tehnici de sporire a atenţiei* în timpul ascultării:

- învăţaţi să recunoaşteţi care sunt „semnele personale" ale scăderii atenţiei (începeţi să desenaţi pe o foaie, vă „zboară gândul" la alte subiecte, priviţi des la ceas, apar ticuri ce exprimă nerăbdarea etc.);
- după ce aţi învăţat să recunoaşteţi aceste semne, concentraţi-vă pentru a le elimina şi a relansa atenţia asupra vorbitorului. Într-o primă fază, acesta este un proces dificil şi obositor, care la început îndreaptă atenţia de la vorbitor spre propria persoană, în efortul de autocontrol şi corectare;
- antrenaţi-vă să menţineţi atenţia concentrată asupra vorbitorului cât mai mult timp, fără a vă lăsa distras de zgomote, persoanele din jur sau propriile gânduri;
- căutaţi un bun motiv pentru a asculta şi a fi atent;
- obişnuiţi-vă să nu vă mai gândiţi la nimic altceva şi să vă concentraţi numai asupra ascultării;
- identificaţi aspectele care vă interesează cel mai mult în discursul ascultat şi stimulaţi-vă interesul prin întrebări sau notiţe care să vă servească de *aide-mémoire*;
- pentru că noi gândim mai repede decât vorbim, profitaţi de această caracteristică pentru a rezuma în gând cele ascultate şi a aprofunda sensul mesajului;
- stabiliţi un contact nonverbal cu cel care vorbeşte, care să marcheze atenţia şi interesul dumneavoastră pentru cele ascultate.

Când comunicarea are loc între două persoane, ea implică o doză mai mare de subiectivism şi afectivitate. În acest caz, pentru realizarea ascultării active:

- nu vorbiţi despre dumneavoastră;
- nu schimbaţi subiectul;
- nu daţi sfaturi, nu diagnosticaţi, nu încurajaţi, nu criticaţi, nu hărţuiţi;
- nu vă gândiţi înainte la ceea ce veţi spune;
- nu ignoraţi sau negaţi sentimentele celuilalt;
- urmăriţi comunicarea nonverbală;
- nu pretindeţi că aţi înţeles ce vrea să spună, dacă, de fapt, nu aţi înţeles;
- întrebaţi-l despre nevoile, preocupările, anxietăţile şi dificultăţile lui;
- confirmaţi că l-aţi înţeles.

În situaţiile conflictuale, există trei utilizări distincte ale abilităţilor de ascultare activă: informarea, confirmarea şi iritarea (Cornelius, Faire, 1996).

Informarea: verificaţi faptele, înţelegeţi bine situaţia. Printre tehnicile indicate pentru obţinerea informaţiei se numără punerea unor întrebări de verificare a înţelegerii, pentru clarificarea unor aspecte sau amănunte etc., şi rezumarea, din când în când, în faţa interlocutorului, a mesajului pe care vi l-a transmis.

Întrebări pentru a obţine feedbackul: nu întreba „Ai înţeles?", ci „Vreau să verific dacă ai înţeles bine ce am vrut să spun. Vrei să repeţi?", sau „Nu sunt sigur că ţi-am spus tot ce trebuia. Te rog să-mi spui ce ai înţeles până acum. Doreşti să mai ştii ceva?".

Confirmarea: când sunteţi în postura de ascultător activ:

- explicaţi problema;
- verificaţi sentimentele interlocutorului;
- parafrazaţi aceste sentimente sau problema în cauză pentru a confirma înţelegerea;
- insistaţi până la clarificarea informaţiei;
- redirecţionaţi conversaţia spre subiectul discutat;
- fiţi atent cu afirmaţia „Te înţeleg";
- respectaţi intimitatea persoanei; asiguraţi-o de discreţia dumneavoastră;
- încercaţi să menţineţi discuţia la obiect;
- permiteţi momente de tăcere;
- observaţi mişcările corpului şi respiraţia.

Ascultarea activă îl ajută pe celălalt să depăşească o problemă dificilă, îl ajută să o rezolve.

Iritarea: în cazul în care aveţi impresia că interlocutorul nu este mulţumit de modul cum îl ascultaţi şi manifestă o stare de iritare:

- nu vă apăraţi şi nu contraatacaţi;
- ocupaţi-vă mai întâi de emoţiile lui;
- înţelegeţi-i punctul de vedere;
- exploraţi împreună cu el;
- explicaţi poziţia dumneavoastră;
- întrebaţi-l la ce s-a gândit pentru a rezolva situaţia.

A dovedi că ai ascultat înseamnă a putea dovedi că ai înţeles mesajul transmis. Confirmarea sau întărirea înţelegerii se realizează prin *tehnici de ascultare.* Dintre acestea:

- a pune întrebări pentru a clarifica şi a confirma înţelegerea mesajului;
- a reformula cu propriile cuvinte cele spuse de vorbitor, pentru a verifica înţelegerea;
- a asocia propriile idei cu cele ale vorbitorului, a stabili punţi de comunicare cu vorbitorul, arătându-i că apreciaţi ce spune;
- a recunoaşte ideile bune enunţate de vorbitor pentru a stimula creativitatea celui care vorbeşte şi a crea un climat de deschidere.

Întrebările în ascultarea activă au rolul de a oferi un feedback asupra înţelegerii corecte a mesajului transmis. Principalele categorii de întrebări sunt *întrebările de clarificare* şi *întrebările de confirmare*.

Întrebările de clarificare au rolul de a verifica înţelegerea exactă a discursului, fie că atenţia v-a fost la un moment dat distrasă de la discurs, fie că acesta prezintă în formă sau conţinut puncte neclare pe care doriţi să le elucidaţi.

Întrebările de confirmare pornesc de la o bună înţelegere a mesajului şi au ca scop certificarea corectitudinii înţelegerii de către emiţător, cu scopul – pentru ambii locutori – de a trece la o nouă etapă a dialogului.

Reformularea mesajului de către ascultător, în scopul confirmării de către emiţător a înţelegerii lui corecte, are şi menirea de a-i sugera emiţătorului că doriţi să înţelegeţi şi latura intenţională a discursului său.

Asocierea sau stabilirea unor punţi între ideile vorbitorului şi propriile idei are rolul de a încuraja persoana care vorbeşte să continue discursul în acelaşi sens. De exemplu, „Afirmaţia dumneavoastră mă convinge că putem continua conform planului stabilit împreună. În aceeaşi ordine de idei, putem rezolva problema termenelor prin cooptarea domnului X în echipă".

Recunoaşterea ideilor bune stimulează vorbitorul şi îi dovedeşte că aţi ascultat atent ceea ce a spus. Ascultătorul trebuie să puncteze exact ce consideră valoros în mesaj şi de ce. O recunoaştere la modul general a valorii discursului nu confirmă înţelegerea şi poate fi catalogată de vorbitor ca un act de complezenţă şi chiar de dezinteres. Comparaţi: „Mi-a plăcut mult modul cum ai formulat obiectivele. Astfel ordonate, ele dau deja o deschidere spre direcţiile strategice. Vom folosi aceeaşi schemă şi la celălalt proiect. Felicitări." şi „Felicitări, te-ai descurcat bine, ca de obicei".

1.3. Empatia în comunicare

Empatia poate fi definită ca „intuiţie simpatetică" (Henri Bergson), ca *identificare afectivă* (Th. Lipps, M. Scheler), ca transpunere. Se deosebeşte de simpatie, aceasta fiind o stare emoţională conştientă, constând în „a simţi cu", pe când empatia înseamnă „a simţi în", a tinde spre, *a trăi viaţa afectivă a altuia*. Restrânsă la relaţiile interumane, empatia s-a dovedit a fi un proces complex (perceptiv, intelectual, afectiv) ce se poate dezvolta la mai multe niveluri pe traiectoria inconştient-conştient şi care este un proces general uman, fiind implicat în adoptarea rolului social, în cunoaşterea psihologică empirică, în orice act de comunicare interumană (Popescu-Neveanu, p. 233).

Empatia are un rol important în *deschiderea sau blocarea comunicării*. Ea este blocată de manifestările de dominare, tendinţa de manipulare, de subminare sau de refuz al comunicării de către una din părţi.

Comunicarea, pentru a se desfăşura normal, trebuie să respecte următoarele *norme*:

- îţi respecţi interlocutorul ca pe egalul tău şi nu încerci să domini dialogul;
- respecţi dreptul celuilalt la opinie şi nu vei încerca să-l manipulezi pentru a-l face să vadă lucrurile în felul tău;
- îi respecţi deciziile şi nu încerci să-l sabotezi sau subestimezi;
- îi respecţi valorile şi experienţa.

Modalităţi de a induce empatia:

- acţionaţi asupra relaţiei cu interlocutorul, separat de problemă;
- găsiţi un subiect de conversaţie total străin de eventualele probleme/divergenţe pe care le aveţi cu acea persoană;
- efectuaţi activităţi împreună;
- alegeţi un loc adecvat pentru o discuţie „de la suflet la suflet";
- nu începeţi o discuţie „profundă" atunci când celălalt este grăbit sau stresat.

Indicii ale empatiei: îl (o) respect; ne putem distra împreună; îmi preţuieşte opiniile; nu am nevoie să-mi pun masca şi să fiu foarte formal(ă) cu el (ea); mă va ierta

dacă voi greşi cu ceva; mă simt deschis(ă) faţă de el (ea); nu trebuie să fiu perfect(ă) în prezenţa lui (ei); nu mă va ignora în ceea ce are de gând să întreprindă; mă respectă; îmi ascultă păsurile; crede în mine; nu trebuie să fie întotdeauna perfect(ă) în prezenţa mea; îmi cere sfatul; îmi povesteşte despre preocupările lui (ei); ne plăcem reciproc; ne simţim bine împreună; discutăm; îi înţeleg punctul de vedere chiar şi atunci când nu sunt de acord cu el; îl (o) iert când greşeşte faţă de mine; îl (o) preocupă persoana mea şi ceea ce gândesc eu (Cornelius, Faire, 1996, p. 66).

Atitudini ce „îngheaţă" comunicarea: ameninţările (produc teamă, resentiment, supunere, ostilitate), ordinele (folosirea puterii asupra cuiva), critica, insulta (înfierarea), dirijarea, tăinuirea informaţiei-cheie, interogarea, lauda în scopul manipulării, diagnosticarea motivelor sau a cauzelor (de exemplu, „Te părăsesc pentru că eşti posesiv/ă"), sfatul necerut, persuasiunea prin apel la logică, schimbarea subiectului, punerea în prim-plan a persoanei proprii, refuzul de a accepta problema pusă în discuţie, încurajarea prin negarea existenţei problemei etc. (Cornelius, Faire, 1996, p. 65).

Obstacolele ce intervin în comunicare ţin de factori diverşi. Ele pot fi: de natură umană reflectând trăsături de personalitate; de natură socială, referitoare la mediul social, tradiţii, cultură, statut social; lingvistice, decurgând din necunoaşterea codului sau folosirea unui limbaj inaccesibil ori greu de înţeles de către receptor; de natură tehnică (bruiaje, aparatură neperformantă etc.); de natură managerială, ce ţin de rezistenţa la un anumit stil de conducere; de natură organizatorică, atunci când condiţiile comunicării nu sunt asigurate corespunzător (spaţiu, timp afectat comunicării, piedici în calea feedbackului pe parcursul unei reuniuni etc.).

Exerciţii

1. Gândiţi-vă la o persoană din anturajul profesional cu care aveţi probleme. Găsiţi un avantaj pentru dumneavoastră care ar rezulta din stabilirea unor relaţii mai bune cu aceasta. Cum aţi proceda pentru a reface această relaţie? Cum aţi discuta?
2. Gândiţi-vă la o persoană din anturajul profesional faţă de care vă simţiţi deschis. Enumeraţi trei calităţi ale acestei persoane care facilitează funcţionarea empatiei dintre dumneavoastră.

1.4. Producerea mesajelor orale

În activităţile de producere a mesajelor orale/scrise, utilizatorul limbii produce un enunţ/un text receptat de unul sau mai mulţi receptori. Aptitudinile necesare pentru a produce un mesaj sunt de ordin cognitiv (a prevedea şi a organiza mesajul), lingvistic (a formula un enunţ sau un mesaj) şi, pentru producerea orală, se adaugă aptitudinile fonetice (a pronunţa enunţul).

Utilizatorul unei limbi trebuie să posede o serie de *competenţe generale* (*Les langues vivantes*, 1996, pp. 41-48):

- cunoştinţe (*savoir*);
- deprinderi (*savoir-faire*);

- comportamente (*savoir-être*);
- deprinderi de învăţare (*savoir-apprendre*).

Cunoştinţele înglobează „cultura generală" dobândită prin informaţie, experienţă sau învăţare şi clasele de entităţi (concret/abstract, animat/inanimat etc.), relaţiile temporale, spaţiale etc., cunoştinţe socioculturale şi interculturale.

Deprinderile cuprind aptitudinile practice de limbă.

Comportamentele cuprind atitudinile, motivaţiile, valorile, credinţele, stilurile cognitive şi trăsăturile de personalitate ale vorbitorului.

Deprinderile de învăţare cuprind conştiinţa limbii şi a comunicării, aptitudinile fonetice, aptitudinea pentru studiu şi aptitudinile euristice.

Competenţa de comunicare cuprinde (*Les langues vivantes*, 1996, pp. 49-60): *competenţele lingvistice*, *competenţele sociolingvistice* şi *competenţele pragmatice*:

- *competenţele lingvistice* cuprind: competenţa lexicală, competenţa gramaticală, competenţa semantică şi competenţa fonologică.
- *competenţa sociolingvistică* presupune cunoaşterea elementelor ce indică relaţiile sociale (statutul interlocutorilor, proximitatea relaţiei, registrul discursului), cunoaşterea regulilor de politeţe, a registrelor de limbă, a dialectelor etc.
- *competenţa pragmatică* include competenţa discursivă (organizarea frazelor, planul discursului, structurarea informaţiei, construcţia argumentării etc.), funcţională (folosirea discursului în scopuri funcţionale precise: descriere, povestire, comentariu, expunere, argumentare, persuasiune etc., şi competenţa schemelor de interacţiune (modele de schimburi verbale, interacţiuni de cooperare, tranzacţii, negocieri etc.).

Există o gamă extrem de largă de strategii de producere a discursului (*Les langues vivantes*, 1996, p. 62).

Aceste strategii implică mobilizarea resurselor şi căutarea unui echilibru între diferitele competenţe pentru a acomoda potenţialul disponibil cu natura sarcinii de comunicare.

Etapele strategiilor de comunicare sunt: *planificarea*, ce cuprinde pregătirea pentru a produce enunţul (sau repetiţia), localizarea resurselor, luarea în considerare a destinatarului sau a auditorului, adaptarea sarcinii şi adaptarea mesajului în funcţie de factorii menţionaţi; *execuţia actului*, care poate presupune procedee de compensare, o construcţie bazată pe cunoaşterea anterioară, când subiectul îi este deja familiar interlocutorului, şi procedee de încercare sau experimentare, atunci când emiţătorul nu e sigur că receptorul a înţeles strategia folosită de el; *evaluarea* şi controlul rezultatelor strategiei şi, dacă este cazul, *remedierea* şi autocorectarea mesajului, pentru a fi siguri că acesta a fost corect receptat.

Principalele strategii de comunicare ale locutorului nativ (dobândite, şi nu învăţate), după taxonomia lui Van Ek (*apud* Sheils, 1993, p. 148), ar fi:

- a relua (când fraza are o structură complexă ce favorizează neclarităţile în exprimare): „Bun, o iau de la capăt..." ;
- a reformula fraza: „Altfel spus..." ;
- a înlocui un cuvânt:
  - printr-un termen general (*lucru*, *persoană*);

  - printr-un pronume (*aceste*, *ceva*, *cineva...*);
  - printr-un termen generic (*copac* pentru *stejar*, *carne* pentru *oaie*);
  - printr-un sinonim (*a vedea* pentru *a zări*, *discuţie* pentru *dezbatere*);
- a descrie:
  - proprietăţile fizice generale (culoare, talie);
  - particularităţile: „Are patru picioare";
  - caracteristicile interactive/funcţionale: „Puteţi pansa rana cu asta";
- a arăta: „Priviţi, iată ce vreau să spun...";
- a se folosi de gesturi, mimică, zgomote;
- a cere ajutor: „Cum numiţi voi aceasta?".

Exerciţiu

Dialog cu un singur cuvânt

Se repartizează participanţii în grupuri de câte patru: doi locutori şi doi observatori. Cei doi locutori vorbesc pe rând, *utilizând de fiecare dată câte un singur cuvânt* pentru a exprima ce vor să spună. Observatorii redactează dialogul, fiecare „îmbrăcând" în cuvinte replicile unuia dintre locutori.

După două minute, se întrerupe dialogul şi observatorii citesc interpretarea pe care au dat-o conversaţiei. Se citeşte cu voce tare fiecare replică. Destinatarul mesajului spune ce a înţeles el. Persoana care a emis mesajul (replica) indică dacă destinatarul a înţeles corect ce a vrut ea să-i comunice.

Acest exerciţiu sensibilizează studenţii faţă de importanţa vocabularului şi a strategiilor de comunicare folosite, precum şi faţă de utilitatea limbajului nonverbal (gestică, mimică, rolul privirii etc.).

1.5. Comunicarea interactivă

În activităţile interactive, utilizatorul limbii joacă alternativ rolul de locutor şi de auditor sau destinatar în legătură cu unul sau mai mulţi interlocutori, în scopul de a construi împreună un discurs conversaţional al cărui sens îl negociază conform principiilor cooperării. Comunicarea interactivă poate fi definită şi ca un proces prin care o idee este transferată de la o sursă la un receptor cu intenţia de a influenţa comportamentul acestuia. În cursul interacţiunii se utilizează atât strategii de producere, cât şi de receptare a mesajului. De asemenea, există clase de strategii cognitive şi de colaborare (numite strategii de discurs şi strategii de cooperare) proprii conduitei de cooperare şi de interacţiune, cum ar fi luările de cuvânt succesive, cadrarea discuţiei şi stabilirea unui mod de abordare a problemelor, propunerea unor soluţii, sinteza şi rezumarea unor concluzii, aplanarea unui dezacord etc. (*Les langues vivantes*, 1996, p. 33).

Dintre activităţile interactive menţionăm: schimburile curente de mesaje, conversaţia curentă, discuţiile informale, discuţiile formale, dezbaterea, interviul, negocierea, cooperarea pentru stabilirea unor obiective etc.

Există, evident, diverse obstacole în transmiterea mesajului, de la cele fizice (zgomote) la cele lingvistice sau emoţionale. Un alt risc este cel al înţelesurilor diferite pe care receptorul le poate atribui mesajului ascultat. Din această cauză, important este să stabilim – în momentul construirii mesajului – câteva repere care să ne asigure o receptare fidelă a mesajului: tipul de receptor; reacţiile acestuia; în ce măsură receptorul este familiarizat cu subiectul despre care vreau să vorbesc; eventuale susceptibilităţi etnice, rasiale, sexiste etc.; adaptarea comunicării la caracteristicile spaţio-temporale etc.

Solange Cormier (1995) identifică patru *stiluri de comunicare* ce pot fi corelate cu tipurile de *leadership*:

Analitic • Reacţie lentă • Centrat pe proces • Efort maxim de organizare • Prudenţă în acţiune • Tendinţă de a evita implicarea personală • Nevoie de adevăr şi pertinenţă	**Directiv** • Reacţie rapidă • Efort maxim pentru control • Centrat pe sarcină • Preocupare minimă pentru reflecţie • Acţiune directă • Nevoie de rezultate tangibile
Amabil • Reacţie moderată • Efort maxim pentru „intrarea în relaţie" • Centrare pe persoane • Preocupare minimă pentru logică • Acţiune de sprijin • Tendinţă de evitare a conflictelor • Nevoie de cooperare şi acceptare	**Expresiv** • Reacţie vie • Efort maxim pentru implicare • Centrare pe interacţiune • Preocupare minimă pentru rutină • Impulsivitate în acţiune • Tendinţă de a evita izolarea • Nevoie de stimulare şi interacţiune

Ca tipuri de dominanţă, stilurile analitic şi directiv sunt caracterizate prin reactivitate, pe când stilurile amabil şi expresiv se caracterizează prin afectivitate.

Ca descriere a personalităţii:

- *stilul analitic*:
  - orientare temporală: lecţiile trecutului, faptele prezentului, planificarea viitorului;
  - comportament verbal: natural, logic, reflexiv, fără exagerări, analitic, cu accent pe detalii;
  - comportament nonverbal: calm, cu gestică ponderată;
  - roluri de gestiune: control, coordonare;
- *stilul directiv*:
  - centrat pe acţiune, pragmatic;
  - comportament verbal: categoric, asertiv;
  - comportament nonverbal: vitalitate, energie;
  - orientare temporală: prezent;
  - roluri de gestiune: direcţie;
- *stilul amabil*:
  - empatic, spontan, perspicace;
  - comportament verbal nonagresiv (bun conciliator);

- comportament nonverbal: uneori afectat;
- orientare temporală: prezent;
- organizarea muncii: lucrul în echipă;
- roluri de gestiune: facilitator;

• *stilul expresiv*:
- entuziast, imaginativ, uneori provocator;
- comportament verbal: nonconformist, limbaj „colorat";
- comportament nonverbal: teatral, gesturi largi, mimică expresivă;
- orientare temporală: viitor;
- rol de gestiune: strateg.

Interacţiunea verbală se diferenţiază de simpla juxtapunere a unor activităţi de ascultare şi vorbire. Procesul receptiv şi cel productiv se întrepătrund. În timp ce tratează mental enunţul încă neterminat al locutorului, interlocutorul îşi planifică răspunsul pe baza unor ipoteze privind natura enunţului ascultat, sensul acestuia şi interpretarea pe care trebuie să o dea. Discursul este cumulativ: în timp ce are loc o interacţiune verbală, participanţii converg în „lectura" situaţiei, îşi creează aşteptări şi se concentrează asupra punctelor pertinente. Aceste operaţii se reflectă în forma enunţurilor produse.

1.6. Controlul comunicării

Controlul comunicării reprezintă componenta strategică a comunicării ce se referă la competenţele şi activităţile mentale obiectivate în actul comunicării. El se aplică atât operaţiilor de receptare, cât şi de producere. Unul dintre factorii importanţi ai controlului operaţiilor productive este feedbackul pe care emiţătorul îl primeşte pe parcursul formulării, articulării şi percepţiei acustice.

Controlul comunicării include şi modul de stăpânire a procesului: cum se tratează apariţia unor elemente aleatorii în comunicare (schimbări de domeniu, de temă etc.).

> Cum se tratează rupturile de comunicare în interacţiune sau în producerea unui mesaj, din cauza: uitării, a inadecvării competenţelor comunicative la sarcina de comunicare, a utilizării unor strategii compensatorii (reconstrucţie a frazei, perifraze, substituţie, cerere de ajutor etc.), a unor neînţelegeri şi ambiguităţi, lapsusuri, a unei receptări defectuoase etc. (*Les langues vivantes*, 1996, pp. 37-39).

Schematic, controlul comunicării se prezintă astfel:

Ce controlăm?	În ce scop?	Prin ce mijloace?
Sensul mesajului	Folosim acelaşi cod? Avem acelaşi nivel de limbă? Dăm acelaşi înţeles cuvintelor?	Reformulare Întrebări
Intenţiile locutorilor (nivelul afectiv)	Intenţiile mele sunt înţelese? În ce măsură mă ascultă interlocutorul? Este el dispus să-mi răspundă?	Efort de participare

Ce controlăm ?	În ce scop ?	Prin ce mijloace ?
Obiectivele (nivelul intelectual)	Care sunt obiectivele fixate de emiţător în direcţia receptorului ?	Clarificare
Conflictele sau limitele	Receptorul poate interpreta pozitiv mesajul ? Am înţeles poziţia lui ? Reticenţele lui ? Argumentele lui ? Îmi pot exprima percepţia situaţiei în termeni de facilitare a comunicării ?	Ajustarea nevoilor Negociere

Comunicarea verbală se completează cu nenumărate strategii de sprijin din domeniul nonverbal şi paraverbal (*Les langues vivantes*, 1996, p. 38). *Dintre acestea menţionăm* :

- *gesturile şi acţiunile* :
  a) desemnarea cu degetul, cu mâna, din cap, din ochi ;
  b) demonstraţia practică : „Fac aşa", „Fixez mânerul", „Acum poţi încerca şi tu..." ;
  c) acţiuni observabile, ca : ordine, comentarii („Nu face aşa", „E bine" etc.) ;
- *comportamentul paralingvistic* :
  a) *limbajul corpului* : gesturi, expresia feţei, postura, contactul privirilor, contactul corporal (de exemplu, strângerea de mână), distanţa optimă dintre interlocutori (0-0,45 metri, distanţa intimă ; 0,45-1,20 metri distanţa personală, între prieteni, relaţii simetrice ; 1,20-3,60 metri, distanţa socială, relaţii asimetrice : medic-pacient, şef-subordonat ; 3,60-10 metri, distanţa publică a întâlnirilor politice, electorale, conferinţe etc.). Poziţiile şi mişcările mâinilor şi corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală. Poziţia mâinilor/corpului poate transmite mesaje ca :
  - mână pe gură = obiecţie, plictiseală ;
  - mâinile în cap = uimire, disperare ;
  - mâini în şolduri = mânie, defensivă ;
  - mâini ridicate în afară = neîncredere, încurcătură, incertitudine ;
  - mâini încrucişate = închiderea comunicării ;
  - arătător întins = autoritate, neplăcere, lectura unui material afişat ;
  - poziţia în scaun (drept/tolănit/agitat) = interes/dezinteres/plictiseală ;
  - umeri ridicaţi = indiferenţă, necunoaştere.

  b) *utilizarea onomatopeelor* – onomatopeele sunt considerate sunete paralingvistice, căci nu vehiculează – în cea mai mare parte – un sens codat şi nu intră în sistemul fonologic al limbii. Exemplu : fluieratul cu diverse semnificaţii, sunetele spontane ce marchează durerea etc. ;

  c) *utilizarea prozodiei* – aceste trăsături sunt paralingvistice atunci când vehiculează un sens admis prin consens ca traducând o atitudine sau o stare de spirit şi nu intră – în aceste situaţii – în descrierea sistemului fonologic care se referă la durată, accent melodic, ton etc. De exemplu, o voce ascuţită de iritare, gâtuită de emoţie, un ton plângăreţ sau morocănos, un volum scăzut la murmur sau intensificat la ţipăt, o durată mai mare a sunetului pentru a marca un accent de insistenţă („Nuuu...", „Eeexcelent...", „Goool..."). Combinarea acestor variaţii de voce, ton, volum şi durată poate provoca efecte de comunicare foarte variate şi poate să crească expresivitatea.

Cunoaşterea *corelaţiei dintre forma şi conţinutul* comunicării este importantă atunci când are loc o interacţiune verbală de a cărei înţelegere depinde îndeplinirea unor sarcini sau restabilirea unui climat optim de lucru într-o organizaţie în care au apărut probleme litigioase ce pot fi rezolvate printr-o mai bună comunicare, precum şi într-un discurs public cu rol persuasiv.

Parametrii comunicării (Tagliante, 1994, p. 101):

Fondul	Forma
Ideile A avea un obiectiv clar asupra a ce vrei să spui şi a exprima pe cât se poate idei interesante şi originale. A adapta conţinutul în funcţie de destinatar, de vârsta, rolul şi statutul său social.	**Atitudinea, gesturile** Vă veţi face mai bine înţeles dacă veţi avea o atitudine decontractată, destinsă, o faţă deschisă, zâmbitoare şi expresivă şi vă veţi însoţi vorbele cu gesturi adaptate.
Structurarea Ideile se vor înlănţui în mod logic, cu puncte de trecere bine alese. La început, se poate preciza despre ce vom vorbi şi de ce. Ideile vor fi ilustrate cu exemple concrete, cu o notă de umor, metafore. Se va încheia scurt şi clar.	**Vocea** Volumul trebuie să fie adaptat distanţei care separă persoana care vorbeşte de interlocutorul său. Intonaţia să fie expresivă şi semnificativă.
Limbajul Într-o comunicare curentă, important este să vă faceţi înţeles şi să exprimaţi ceea ce aţi avut cu adevărat intenţia să spuneţi, mai curând decât să produceţi, în detrimentul comunicării, enunţuri neutre, dar perfecte ca formă.	**Privirea, tăcerile** Prin privire vom verifica dacă interlocutorul a înţeles mesajul nostru. Privirea stabileşte şi menţine contactul. Pauzele şi tăcerile sunt, în general, semnificative pentru parcursul gândirii.

Exerciţiu de autoevaluare a competenţei de comunicare orală

	a) Întotdeauna	b) Rareori	c) Niciodată
1. Aveţi trac dacă trebuie să luaţi cuvântul în public.			
2. Vorbiţi fără probleme, chiar despre subiecte pe care nu le stăpâniţi bine.			
3. Dacă vi se cere să reacţionaţi pe nepregătite la ceva ce s-a spus în acel moment, nu vă găsiţi argumentele.			
4. Aveţi simţul umorului, folosiţi vorbe de duh.			
5. Vă place să vă spuneţi punctul de vedere.			
6. Mergeţi întotdeauna până la capăt în ceea ce aveţi de spus, deoarece aveţi clar în minte argumentele.			
7. Vi se întâmplă să vă pierdeţi şirul gândurilor când vorbiţi.			
8. Vă lăsaţi întrerupt când vorbiţi.			
9. Vă întrerupeţi interlocutorul.			
10. Preferaţi să tăceţi decât să vă exprimaţi punctul de vedere.			

1.7. Argumentarea şi persuasiunea în comunicarea interpersonală

Dorinţa de a convinge apare în toate aspectele discursului: stil, intonaţie, alegerea argumentelor etc. Orice expunere, indiferent de întindere – un raport, o scrisoare, un discurs – răspunde la întrebarea „Cum îmi voi ordona argumentele pentru a obţine adeziunea celui căruia mă adresez?". A convinge pe cineva de ceva înseamnă a acţiona astfel încât un anumit individ sau grup să adopte o anumită opinie ori să ia o anumită decizie.

Persuasiunea apare ca o caracteristică nu numai a discursurilor electorale, a publicităţii, a literaturii, ci apare şi în discursul ştiinţific şi în comunicarea cotidiană. De exemplu, fişa tehnică a unui automobil prezintă caracteristicile tehnice ale acestuia. În momentul ofertei de vânzare, vânzătorul încearcă să convingă clientul de performanţele maşinii, în funcţie de dorinţele acestuia. Datele tehnice sunt traduse în termeni de randament, viteză, comodităţi oferite de maşină etc.

Avem aici două planuri distincte: a informa (se oferă date precise, concrete, reale, prezentate clar şi precis) şi a convinge (se prezintă acelaşi conţinut în mod suplu, adaptat ascultătorului, în funcţie de obiectivul vizat).

Pentru a convinge, nu este suficient să aduci argumente; arta este de a construi discursul accentuând argumentele forte şi diminuând locul acordat argumentelor care nu ne servesc scopul. În general, cele mai convingătoare argumente trebuie să preceadă sfârşitul discursului. Memoria va reţine mai uşor argumentele cu care se încheie expunerea decât pe cele de la început. Aceasta nu înseamnă că trebuie să plasăm argumentele slabe la început. Din contră, atacul, precedat uneori de o introducere, pune în valoare teza pe care vrem să o dezvoltăm. Argumentele mai puţin convingătoare le vom plasa deci în interiorul discursului, fără ca prin aceasta el să-şi piardă din claritate sau din coerenţă.

La fel de importantă este *succesiunea argumentelor*. Acestea se pot întări unul pe celălalt sau, din contră, se pot jena reciproc, producând un efect contrar. Trebuie să se aibă grijă ca introducerea argumentelor, pentru a fi convingătoare, să fie pregătită, iar acestea să fie variate, progresive şi convergente.

Important este *să se pună în evidenţă teza susţinută*. Aceasta se poate face de la început, printr-o enunţare clară a ei, precum şi a planului de idei pe care le veţi dezvolta. O altă posibilitate – mai ales în discursul de tip emoţional – este de a prezenta argumentele, lăsând enunţarea tezei la sfârşit, pentru a mări aşteptarea şi tensiunea auditoriului. Când argumentarea nu are un destinatar cunoscut (disertaţia la examenul scris, o cerere administrativă etc.), ea tinde să devină mai abstractă, locul principal fiind acordat logicii şi universalităţii argumentelor. Dacă destinatarul este însă cunoscut, atenţia trebuie acordată argumentelor persuasive gândite în funcţie de personalitatea şi psihologia celui căruia îi sunt adresate. Ele se adresează atât intelectului, cât şi sensibilităţii şi imaginaţiei destinatarului. Astfel, discursul devine viu, pertinent şi adaptat persoanei căreia i se adresează.

Scheme ale planului argumentativ: într-un discurs, argumentele pot fi organizate prin acumulare şi/sau asociere sau prin opoziţie. Acumularea este un procedeu simplu ce constă în enumerarea şi adiţionarea argumentelor, întărite prin respectarea progresiei şi repetarea aceleiaşi formule de introducere a argumentelor.

Acumularea este prezentarea succesivă a argumentelor de aceeaşi natură, în favoarea tezei susţinute – de exemplu, responsabilul unui serviciu de întreţinere într-o întreprindere doreşte să propună conducerii cumpărarea unei maşini de curăţat pardoselile. El aduce argumente tehnice. Este o maşină puternică, ce nu necesită decât o minimă întreţinere: o singură ungere a motorului pe an. Este uşor de folosit, uşor de manevrat, mobilă, poate fi folosită de femeile de seviciu pe care le avem. Este autonomă: se încarcă în timpul nopţii la acumulator. Este foarte eficientă: spală şi usucă solul în acelaşi timp, indiferent dacă este lemn, ciment sau sintetic.

Asocierea este o formă mai complexă de adiţionare. Ea face apel la argumente de natură diferită, ceea ce conferă tezei o aparenţă mai puternică de soliditate. În exemplul anterior, argumentele de ordin tehnic pot fi completate cu altele de ordin economic – preţ bun, costuri scăzute de reparaţii şi întreţinere, reducerea forţei de muncă etc. şi psihologic – aspectul estetic al caroseriei (eventual o fotografie a maşinii), curăţenie mai mare, imaginea mai prosperă a întreprinderii etc.

Atunci când aducem argumente ce se opun unul altuia, tezei pe care vrem să o susţinem îi opunem o alta pe care vrem să o respingem. Planul se articulează pe o dublă mişcare, prima consacrată soluţiei respinse, a doua propunerii pe care vrem să o impunem. Prima mişcare, în general mai redusă, aduce în discuţie teza pe care vrem să o respingem, reproşurile pe care le formulăm, câteva concesii pe care le facem. A doua parte, mai amplă, aduce argumentele cu care vrem să convingem. În exemplul nostru, vom fi de acord cu directorul, într-o primă fază, că achiziţionarea unei noi maşini de curăţat înseamnă o cheltuială în plus, că este drept că avem deja un număr de aspiratoare, dar noua maşină va putea duce la o mai mare eficienţă a muncii agenţilor de curăţenie şi, mai ales, va da o imagine de prosperitate firmei, având în vedere că numărul persoanelor străine care intră în fiecare zi în firmă e tot mai mare.

Se poate însă folosi şi schema inversă, începând cu argumentele pe care le susţinem şi apoi lărgind locul respingerii anticipate a tezei adverse, mai ales atunci când adversarul va vorbi după noi.

Raţionamentul poate avea două construcţii:

- schema discursivă: prezentă în rapoarte sau reflecţii critice;
  1. situaţia: nevoile constatate sau obiectivele de atins;
  2. propunerea: soluţia preconizată – descrierea ei;
  3. respingerea posibilelor obiecţii;
  4. avantajele soluţiei propuse;
- schema dialectică: modelul filosofic;
  1. teza: un proiect;
  2. antiteza: un contraproiect;
  3. sinteza: un nou proiect care le conciliază pe primele două.

Exemplu: argumentaţia unui susţinător al finanţării private în construcţia de autostrăzi. Cum să ameliorăm reţeaua rutieră franceză:

1. teza: construcţia unor autostrăzi de către stat, din impozite şi taxe, este indispensabilă într-un stat modern;
2. antiteza: în locul autostrăzilor, prea costisitoare pentru bugetul public şi greu de construit, se pot moderniza străzile existente şi amenaja noi drumuri paralele, cu sens unic;

3. soluţia de sinteză: construirea unor autostrăzi din fonduri private ar uşura bugetul de stat şi ar permite accelerarea realizării acestora.

Oricare ar fi schemele de argumentare folosite şi procedeele de persuasiune, importante sunt unitatea discursului şi convergenţa elementelor sale.

Exerciţii

1. Dispuneţi în ordinea care vi se pare cea mai convingătoare argumentele în favoarea unui produs căruia vreţi să-i faceţi reclamă într-un text publicitar.
2. Participaţi la un interviu de angajare. Argumentaţi în favoarea faptului că lipsa de experienţă practică în acest domeniu nu constituie un impediment în calea competenţei de care sunteţi sigur că veţi da dovadă, având în vedere pregătirea teoretică şi profilul studiilor dumneavoastră.
3. Alcătuiţi fiecare o listă cu:
   - cinci realizări sau
   - cinci aptitudini sau
   - cinci lucruri la care vă pricepeţi sau
   - cinci lucruri cu care vă mândriţi.

   Invitaţi un coleg să aleagă la întâmplare două dintre ideile expuse de dumneavoastră. Din acel moment, aveţi cinci minute pentru a-l convinge că afirmaţiile sunt reale. Acest exerciţiu vă ajută să vorbiţi despre dumneavoastră atunci când veţi avea o anumită realizare sau când vă veţi utiliza abilităţile la locul de muncă. La sfârşitul exerciţiului, colegul vă va spune dacă ideile enunţate corespund cu justificarea adusă. Motivele expuse de colegul dumneavoastră vă vor furniza un feedback care vă va fi de folos. Amintiţi-vă că trebuie să vă prezentaţi în cea mai bună lumină.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Comunicarea organizaţională

2.1. Trăsături generale

Comunicarea organizaţională este o formă specifică a comunicării interpersonale în cadrul unor structuri organizatorice. „Comunicarea organizaţională este un proces, de regulă intenţionat, de schimb de mesaje între persoane, grupuri şi niveluri organizatorice din cadrul organizaţiei cu scopul înfăptuirii atât a obiectivelor individuale, cât şi a celor colective." (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 239) De calitatea acestei comunicări depinde, în mare măsură, buna funcţionare a tuturor segmentelor organizaţiei. În organizaţiile postindustriale, rolul comunicării creşte direct proporţional cu creşterea rolului muncii în echipă şi cu schimbarea tipului de *leadership*.

În ultimele decenii, comunicării organizaţionale i se atribuie, pe lângă funcţia de informare, şi o funcţie strategică. Rolul tot mai important şi funcţiile diverse ale comunicării se explică prin transformările care au marcat organizaţiile moderne. Dintre acestea, Stéphane Olivesi identifică:

- apariţia noilor categorii de actori, interni companiei (director al departamentului de comunicare, responsabili calitate), dar şi externi (consultanţi);
- profesionalizarea meseriilor comunicării de companie;
- redefinirea funcţiilor preexistente în jurul mizelor comunicaţionale;
- dezvoltarea şi generalizarea strategiilor de formare în domeniul comunicării manageriale;
- influenţa exercitată de competenţele comunicaţionale asupra vieţii profesionale a salariaţilor;
- expunerea noilor gramatici ale relaţiilor interpersonale etc. (Olivesi, 2005, p. 7).

În cadrul comunicării organizaţionale, rolul de catalizator îl deţine *comunicarea managerială*. Numai o comunicare eficientă permite îndeplinirea cu succes a funcţiei manageriale: planificarea şi programarea activităţilor, coordonarea şi controlul, evaluarea şi autoevaluarea resurselor umane, motivarea, consultarea şi participarea membrilor organizaţiei la realizarea scopurilor organizaţiei. Odată cu modernizarea organizaţiilor şi creşterea gradului de intervenţie, iniţiativă şi creativitate ale membrilor organizaţiei, s-a accentuat interacţiunea bazată pe feedback, ceea ce a stimulat introducerea unor mijloace de comunicare prin care managerii de la toate nivelurile să poată verifica maniera de receptare a mesajelor transmise în scopul flexibilizării şi adaptării deciziilor în funcţie de feedbackul primit. Prin această caracteristică, comunicarea managerială, pe lângă faptul că este indispensabilă, prin impactul său asupra desfăşurării activităţii organizaţiei, reprezintă şi un instrument important în realizarea schimbării în organizaţie.

H. Mintzberg (1975, p. 49) identifică trei roluri ale comunicării manageriale:

- *roluri interpersonale*, ce se exprimă în relațiile cu angajații – aceste roluri sunt cel de lider, de persoană de legătură sau figură de reprezentare;
- *roluri informaționale*, ce se concretizează în acțiunile de creare și dezvoltare a rețelei informaționale – în acest sens, managerul poate fi monitor, diseminator de informații sau purtător de cuvânt;
- *roluri decizionale*, ce se manifestă în alegerea variantei optime de acțiune – managerul va fi cel ce va iniția acțiuni, va rezolva disfuncționalități, va aloca resurse și va negocia conflictele.

Comunicarea managerială trebuie să țină cont de o serie de *condiții* (Petrescu, Seghete, p. 315):

- formularea concisă și precisă a mesajului pentru a fi înțeles ușor și integral;
- transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;
- asigurarea fluenței și reversibilității comunicării;
- utilizarea unui limbaj comun de către emițător și receptor;
- simplificarea și decongestionarea canalelor de comunicare;
- asigurarea flexibilității și adaptabilității sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situație.

Comunicarea managerială îndeplinește următoarele *funcții ale comunicării* (Cândea, Cândea, 1966, p. 45):

- *funcția de informare* – de monitorizare a informațiilor interne și externe obținute prin toate mijloacele posibile;
- *funcția de comandă și instruire* – de asigurare a unității și continuității acțiunilor colectivului în direcția obiectivelor stabilite;
- *funcția de influențare și convingere, îndrumare și sfătuire* – de control asupra informației și comportamentului angajaților;
- *funcția de integrare și menținere a informațiilor* – asigură eficiența activității organizației.

Pentru îndeplinirea acestor funcții, managerul dispune de o serie de căi și sisteme de comunicare diverse. Una dintre sarcinile lui este permanenta eficientizare a comunicării intra- și interorganizaționale. Conform unor studii efectuate în organizații din țări performante (*apud* Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 241), un manager de succes dedică activităților de comunicare între 55 și 95% din timpul lui. În medie, un manager folosește peste 70% din timp pentru a vorbi, a asculta, a scrie și a citi, deci pentru a comunica. Această pondere diferă în funcție de poziția ierarhică a managerului și este cu atât mai mare cu cât el se află la un nivel ierarhic mai înalt.

În buna realizare a comunicării organizaționale pot apărea *obstacole*, rezultate fie ale unor blocaje de comunicare în general, fie ale unor factori specifici procesului managerial.

Cele mai frecvente obstacole sunt (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 248):

- *personale* – fiecare individ are o personalitate unică ce îi conferă o manieră proprie de comunicare;
- *fizice* – legate de caracteristicile individului, de starea lui fizică, dar și de mediul în care se desfășoară comunicarea;

- *sociale* – referitoare la obiceiuri, tradiţii, model social, religie, statut social;
- *culturale* – ce vizează nivelul de pregătire, limbajul, vocabularul;
- *semantice* – apariţia unor neînţelegeri generate de folosirea unor sensuri conotative, a limbajului tehnic, a jargonului etc.;
- *cognitive* – apariţia conflictelor generate de informaţii incompatibile cu sistemul de valori al individului sau care sunt în contradicţie cu unele decizii anterioare;
- *psihologice* – legate de particularităţi ale comportamentului uman: emotivitate, timiditate, agresivitate, afectivitate. Percepţia fiecărui individ este considerată cea mai importantă barieră în interpretarea mesajului primit, pentru că oamenii folosesc propriile repere şi concepte în judecarea altora;
- *ambientale* – contextul în care are loc comunicarea, zgomotul, condiţiile spaţiale etc.;
- *manageriale* – obstacolele sunt generate atât de manageri, cât şi de subordonaţi şi sunt provocate de capacitatea insuficientă de transmitere a informaţiilor, de ascultarea deficitară de către superiori, de rezerva subordonaţilor de a-şi exprima părerile, de neconcordanţa dintre cerinţe şi posibilităţile de răspuns ale subordonaţilor şi de schimbările dese în modalităţile de comunicare;
- *organizatorice* – ce apar ca o consecinţă a deficienţelor în circuitul ierarhic. Comunicarea informală, filtrarea (tendinţa de a dilua sau a opri la un moment dat un mesaj aflat în curs de transmitere) şi lipsa timpului.

În funcţie de specificul organizaţiei, se pot identifica mai multe *strategii de comunicare organizaţională* (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 250; Cândea, Cândea, 1996, pp. 268-270; Pietraru, Simionescu, 2001, pp. 134-136):

- *strategia de control* (de autoritate) – utilizată mai ales în situaţii de urgenţă sau de criză, când managerul îşi manifestă autoritatea deplină, impunând restricţii severe. Managerul dirijează toate acţiunile, sensul comunicării este unilateral, iar feedbackul apare numai pentru clarificări;
- *strategia de structurare* – folosită în procesul de restructurare, de organizare complexă şi de modernizare, de planificare pentru asigurarea ordinii şi disciplinei prin informare, dirijare şi convingere;
- *strategia dinamică* – practicată cu succes în medii aflate în schimbare rapidă. Ea este orientată spre activităţi imediate şi impune comunicarea directă şi la obiect, printr-un mesaj pragmatic, bazându-se pe încredere şi înţelegere, pe motivare şi stimulare;
- *strategia participativă* (egalitară) – caracterizată prin transfer bilateral de informaţii cu influenţare reciprocă, ce asigură luarea deciziilor prin consens. Este eficientă în comunicarea în grupuri mici şi când se dispune de suficient timp pentru convingere şi acceptarea unei soluţii. Nu se recomandă în comunicarea cu interlocutori incompetenţi, fără iniţiativă şi experienţă sau în cazuri de urgenţă;
- *strategia de acceptare* – vizează acceptarea opiniei partenerului (o echipă de consultanţă, un audit etc.) ce a fost solicitat să consilieze managerul;
- *strategia de evitare* – acceptată doar în situaţii speciale ce impun restricţii în furnizarea informaţiilor şi în anumite situaţii de negociere.

2.2. Tipurile de comunicare organizaţională

În lucrarea *Managementul organizaţiei* (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, pp. 246-247), autorii clasifică tipurile de comunicare organizaţională în funcţie de trei criterii:

- sensul comunicării;
- gradul de oficializare;
- maniera de desfăşurare.

Vom folosi această clasificare ca bază a analizei privind tipologia comunicării organizaţionale.

1. În funcţie de *sensul comunicării*, ce urmăreşte circuitul ierarhic, avem:
   a) *comunicarea descendentă*, în care fluxul de informaţii circulă de la vârful ierarhiei spre bază – această comunicare, practicată mai ales în stilurile autoritare de management, se poate efectua oral sau în scris, cu o preferinţă totuşi pentru transmiterea scrisă a ordinelor şi reglementărilor. *Circuitul scris* asigură, pe de o parte, fidelitatea informaţiei care parvine nedistorsionată la toţi receptorii, indiferent de poziţia în organizaţie, şi pe de altă parte, conferă un plus de legitimitate managerului care îşi exercită astfel rolul şi îşi impune statutul. Comunicarea electronică (e-mail) reprezintă forma modernă de comunicare scrisă ce permite şi feedbackul scris din partea receptorului. Fiind o adresă publică, adresa de e-mail marchează deschiderea spre un stil democratic, transparent de conducere, subordonaţii putând menţine un contact mai apropiat şi permanent cu managerul. Acelaşi rol de asigurare a transparenţei şi deschiderii spre comunicare îl are, în tot mai multe organizaţii, folosirea Internetului. Site-urile actualizate periodic oferă informaţii asupra organizaţiei, dar şi posibilitatea nelimitată de acces la aceste informaţii. *Comunicarea orală* are loc în cadru formal, şedinţe, adunări, întruniri etc. În acest caz, discuţiile sunt, de cele mai multe ori, consemnate într-un proces-verbal. Tot mesaje orale sunt convorbirile telefonice pe teme profesionale, acestea având însă o încărcătură informală mai pregnantă. Comunicarea telefonică descendentă se practică cel mai adesea în managementul de vârf şi are ca principală deficienţă imposibilitatea de a fi controlată. În unele cazuri, prin acest tip de comunicare se transmit încercările de influenţare a unor decizii, intervenţiile personale, se cer unele favoruri instituţionale etc.;
   b) *comunicarea ascendentă* permite circulaţia informaţiei dinspre subordonaţi spre vârful ierarhiei. Ea îmbracă forma unor rapoarte sau informări scrise sau a discuţiilor directe în cadrul unor şedinţe de analiză, întruniri profesionale etc. Dacă este orală, comunicarea poate fi distorsionată de aceiaşi factori ca şi cea descendentă. Şi în acest caz comunicarea prin e-mail începe să fie preferată în multe organizaţii;
   c) *comunicarea laterală* (pe orizontală) reprezintă circulaţia informaţiilor între departamente sau sectoare situate pe acelaşi nivel ierarhic. Scopul ei este de a asigura o coordonare a activităţii între diferitele departamente. De multe ori, acest tip de comunicare se realizează însă cu dificultate, ceea ce antrenează disfuncţionalităţi

în bunul mers al organizaţiei. Una dintre explicaţii ar decurge din teoria grupurilor. Departamentele ce întrunesc, de obicei, ca număr şi structură caracteristicile unui grup interactiv dobândesc o psihologie de grup prin prisma căreia au tendinţa să se autovalorizeze în detrimentul celorlalte grupuri din organizaţie cu care se simt în competiţie. Este nivelul la care apar cel mai evident frustrările de grup şi unde managerul trebuie să intervină cel mai adesea pentru a negocia statutul fiecărui grup faţă de celelalte şi în raport cu locul ocupat în organizaţie;

d) *comunicarea încrucişată* (în diagonală sau oblic), prin care fluxul de informaţii circulă între persoane aflate la diferite niveluri organizatorice fără a mai fi intermediat de managerii de mijloc – el are loc în cadrul adunărilor generale ale salariaţilor, la sesiunile de formare, precum şi informal cu ocazia unor evenimente şi sărbători organizate de organizaţie. Organizaţiile cu o viziune modernă consideră că o formă de comunicare utilă pentru cunoaşterea interpersonală este şi crearea unui climat de cooperare în interiorul organizaţiei.

2. După *gradul de oficializare*, se disting:

a) *comunicarea formală*, care asigură circulaţia fluxului de informaţii absolut necesare pentru realizarea obiectivelor organizaţiei şi buna sa funcţionare: ordine, regulamente, indicaţii pe linie ierarhică. Nerespectarea acestora atrage după sine sancţiuni (în plan individual) şi poate aduce prejudicii funcţionării organizaţiei. Respectarea acestui tip de comunicare ţine, în primul rând, de modul în care se exercită funcţia de manager;

b) *comunicarea informală* (neoficială) se întâlneşte, în primul rând, în interiorul grupurilor de lucru şi este o trăsătură a *leadership*-ului informal. De cele mai multe ori, liderul informal al grupului este cel care colportează zvonurile din organizaţie, le investeşte cu semnificaţii şi le transformă, dacă e cazul, în acţiune (eventual revendicativă). Ca latură pozitivă, acest tip de comunicare ajută la comunicarea între membrii organizaţiei şi asigură un climat de armonie bazat pe înţelegerea colaboratorilor, fiind şi un vector de propagare a valorilor organizaţiei. Tot această comunicare contribuie la difuzarea imaginii pozitive sau negative a organizaţiei în exterior. Atunci când are conotaţii şi efecte negative, cauza trebuie căutată, cel mai adesea, într-un management defectuos şi o politică deficitară în domeniul resurselor umane.

3. În funcţie de *maniera de desfăşurare*, comunicarea organizaţională poate fi:

a) *comunicare directă* (personală), când emiţătorul şi receptorul se află faţă în faţă – această comunicare poate fi unilaterală, atunci când este descendentă, şi bilaterală, când se aşteaptă feedback din partea receptorului. Tot o formă a comunicării directe este comunicarea profesională (ce include şi o latură de comunicare personală informală) între colaboratori. Multe organizaţii de tip nou dezvoltă prin tehnici speciale această comunicare cu un înalt potenţial creativ (colective de cercetare, de creaţie, de proiectare, echipe ce lucrează proiecte etc.);

b) *comunicarea indirectă* (impersonală) poate fi reciprocă, atunci când canalul de transmitere este telefonul, poşta electronică etc., sau unilaterală, prin documente scrise, film, televiziune, radio, discursuri magistrale şi orice formă de comunicare ce nu permite feedbackul. O comunicare indirectă de tip mixt este reprezentată de emisiunile interactive de radio, televiziune sau comunicarea interactivă pe Internet.

2.3. Feedbackul ca modalitate de control a informației în organizație

Indiferent de forma pe care o ia comunicarea, cercetările au arătat că nici o comunicare nu este deplină dacă nu putem controla efectele sale asupra destinatarului. Feedbackul, termen inițial folosit în cibernetică, este tot mai des asociat cu modelele și teoria comunicării. În comunicare, feedbackul reprezintă „procesul prin care reacția decodorului la un mesaj este transmisă înapoi spre cel ce codifică" (O'Sullivan *et al.*, 2001, p. 141). Prin el, emițătorul cunoaște modul în care a fost recepționat mesajul. Acest lucru permite schimbarea parametrilor comunicării, pentru a se ajunge la o anumită reacție, dorită de emițător, din partea celui care decodifică mesajul. T.K. Gamble și M. Gamble definesc feedbackul drept „toate mesajele verbale și nonverbale pe care o persoană le transmite în mod conștient sau inconștient ca răspuns la comunicarea altei persoane" (1993, p. 151).

În organizații, feedbackul reprezintă trecerea de la strategiile manageriale privative de informații la cele bazate pe schimbul de informații. Feedbackul reprezintă unul din instrumentele esențiale pentru realizarea *leadership*-ului interpersonal și managerial.

Feedbackul este un instrument al *leadership*-ului pe baza căruia angajații și managerii identifică metode de a-și ameliora constant activitatea. El este folosit ca element important în obținerea unor performanțe mai înalte din partea angajaților, prin programe de schimbare a comportamentelor, având la bază furnizarea informațiilor necesare asumării responsabile a sarcinilor. Într-un astfel de stil managerial, salariații sunt antrenați să definească singuri căi de îmbunătățire a propriilor performanțe. Managerul, pe baza acestor informații, stabilește la nivel organizațional măsurile necesare pentru sprijinirea realizării acestor performanțe, inclusiv mijloacele de recunoaștere și recompensă.

Practica de îmbinare a recunoașterii și recompenselor cu furnizarea informațiilor reprezintă o schimbare a stilului de conducere ce privilegiază interacțiunea în toate direcțiile în interiorul organizației prin mijloace formalizate și cu acțiune permanentă. Feedbackul poate fi direct (ședințele de evaluare, ședințele de producție, interviuri manageri-subalterni) și indirect (chestionare, date obținute de la colegi și superiori pentru evaluarea performanței unei persoane). Premisa acestui tip de furnizare a informațiilor este aceea că persoana care primește feedbackul trăiește o anumită tensiune internă. Dacă feedbackul primit este pozitiv, el devine motivant pentru îmbunătățirea performanței. În acest caz, angajatul îl asociază adesea și cu speranța unei recompense. Dacă este vorba despre manager, acesta primește o confirmare a stilului de conducere pe care l-a abordat. Dacă feedbackul este negativ, angajatul va decodifica în plan acțional și comportamental necesitatea unei ameliorări a muncii sale (constrâns uneori și de teama unor consecințe negative: diminuarea salariului, retrogradare, concediere), iar managerul se va afla în situația de a se autoevalua și a-și modifica obiectivele și strategiile pentru a îmbunătăți climatul de lucru în sectorul pe care îl conduce.

Hellriegel, Slocum și Woodman (1992, p. 444) identifică câteva caracteristici ale feedbackului:

- feedbackul ar trebui – în mod ideal – să se bazeze pe încrederea dintre emițător și receptor;

- feedbackul trebuie să fie mai curând specific decât general şi să conţină exemple recente;
- feedbackul trebuie oferit în momentul în care receptorul este pregătit să îl accepte;
- emiţătorul trebuie să verifice înţelegerea corectă a mesajului de către receptor. El îi poate cere acestuia să reformuleze sau să reproducă feedbackul exprimat;
- feedbackul trebuie să includă acele lucruri pe care receptorul este capabil să le facă în cadrul activităţii sale, fără a i se cere să-şi depăşească atribuţiile.

Studiile efectuate de Agenţia Canadiană de Dezvoltare Internaţională (Agence Canadienne de Développement International, 1995, p. 25) identifică trei forme de feedback, din perspectiva emiterii lui:

- *feedback evaluativ*: emiţătorul emite o judecată, fără a lăsa loc dialogului sau explorării opţiunilor. El lasă în seama receptorului asumarea întregii responsabilităţi. Exemplu: „Vorbeşti fără încetare şi îi întrerupi pe ceilalţi";
- *feedback descriptiv*: emiţătorul enunţă faptele fără a le interpreta; el pune în evidenţă aspecte precise din comportamentul receptorului. Exemplu: „În ultima jumătate de oră, ai intervenit în discuţii timp de douăsprezece minute";
- *feedback experienţial*: emiţătorul descrie impactul comportamentului pe care îl are cealaltă persoană. În feedbackul experienţial, autorul îşi asumă responsabilitatea reacţiilor sale şi vorbeşte la persoana I. Exemplu: „Când cineva vorbeşte mult, eu am tendinţa să nu-l mai ascult şi să mă retrag".

Intenţia emiţătorului este, de cele mai multe ori, de a obţine o schimbare de atitudine sau de comportament din partea receptorului feedbackului. Important este ca feedbackul să nu provoace o reacţie negativă sau defensivă din partea receptorului. Din această cauză, feedbackul trebuie să fie constructiv şi echilibrat (Agence Canadienne de Développement International, 1995, pp. 27-28).

Feedbackul constructiv este cel ce încurajează exprimarea opiniilor şi dezvoltă o atmosferă de deschidere, de corectitudine şi de creativitate. Colectivele care practică acest stil de feedback urmăresc propria lor dezvoltare, sunt mai motivate şi mai productive. El favorizează schimbarea pozitivă, cu un minimum de atitudini defensive. În practicarea acestui feedback, este bine să se utilizeze în comunicare termeni descriptivi, clari şi precişi şi să se evite etichetele („Eşti imatur", „Gestul tău este iresponsabil", „Eşti incorigibil" etc.). Se vor evita termeni ca: *trebuie*, *întotdeauna*, *niciodată*, *rău*, *mai rău* etc.

Cel ce transmite feedback este bine să vorbească în nume propriu, fără a sugera că exprimă părerea unui grup sau a unor persoane absente sau anonime (de exemplu, „Se spune că...", „Am auzit că...", „Toată echipa consideră..." etc.). Dacă emiţătorul nu îşi asumă responsabilitatea celor afirmate, receptorul va adopta o atitudine defensivă, de neîncredere, el fiind pus în situaţia de a nu putea să se apere sau să se justifice.

Feedbackul este constructiv atunci când este formulat la persoana I („Cred/am impresia că întârziaţi la program în fiecare zi."). Folosirea persoanei a II-a („Dumneavoastră întârziaţi în fiecare zi la program.") provoacă o reacţie defensivă din partea receptorului şi creează un raport de dominare.

Feedbackul echilibrat subliniază aspectele pozitive ale unei idei, opinii sau acţiuni a celui care îl primeşte. Emiţătorul lui trebuie să precizeze în acelaşi timp ce aspecte ar dori să modifice prin acest feedback – de exemplu, „Este interesant traseul pe care l-aţi ales pentru efectuarea controlului. Acoperiţi, astfel, într-o singură deplasare patru judeţe, ceea ce este economic ca timp şi ca bani. Mă tem însă că, astfel, nu veţi putea discuta

ficient cu toate persoanele şi vă veţi face o impresie superficială sau trunchiată asupra roblemelor pe care trebuie să le aveţi în atenţie". Precizând întâi aspectele valabile ale ţiunii, receptorul feedbackului va fi motivat să-şi ajusteze acţiunea în conformitate cu ţiunile emiţătorului. Feedbackul va conţine elemente de încurajare şi va arăta că emersul propus a fost atent evaluat şi apreciat în elementele sale pozitive.

Într-o astfel de comunicare, partea de exprimare a laturii pozitive a acţiunii trebuie să e distinctă de partea de sugestii şi rezerve. Cele două părţi nu vor fi legate prin cuvinte e legătură, cum ar fi: *dar*, *totuşi*, *deşi*, *din nefericire*, *cu toate acestea* etc. De exemplu, Aţi lucrat bine partea de obiective. Ceea ce mă preocupă este aspectul metodologic la are mai trebuie lucrat". Formularea aceluiaşi mesaj sub forma „Deşi aţi lucrat bine artea de obiective, ceea ce mă preocupă sunt aspectele metodologice" reduce aprecierea spectelor valabile la un simplu preambul pentru un feedback negativ, persoana în cauză esizând, în primul rând, critica, ceea ce-i va induce o atitudine defensivă.

Câteva sugestii pentru a evita asocierea ideilor şi a echilibra feedbackul:

- o pauză de vorbire între cele două fraze;
- introducerea frazei cu conotaţii negative prin structuri de tipul: „Ceea ce mă preocupă..."; „Mă întreb dacă..."; „Data viitoare, vedeţi dacă..."; „Ar fi bine să reconsideraţi acest aspect..."; „Mai trebuie modificate unele aspecte..."; „Ceea ce mă nelinişteşte/nedumereşte..."; „Aţi observat că aţi omis/uitat...".

Atunci când emiţătorul feedbackului doreşte ca persoana care îl primeşte să înţeleagă consecinţele sau impactul pe care acţiunile sau comportamentele sale le au asupra celorlalţi, el poate folosi un *feedback ponderat* (Agence Canadienne de Développement international, 1995, pp. 30-31). Acesta descrie mai exact sentimentele şi reacţiile pe care acţiunile sau comportamentul receptorului le trezeşte emiţătorului. În feedbackul ponderat, descrierea comportamentului trebuie realizată fără ca emiţătorul să folosească judecăţi de valoare, etichete ori să atribuie el însuşi o motivaţie acţiunii persoanei respective. Emiţătorul va explica efectele pe care le are comportamentul celeilalte persoane asupra lui, încercând să stabilească o legătură cauză-efect (de exemplu, „Când mă întrerupi, am impresia că ceea ce spun nu este interesant; pentru că aceste întreruperi au devenit un obicei, mă întreb dacă nu este o tactică pentru a-mi submina poziţia.").

Mai ales în acest tip de feedback, este necesar ca persoana căreia i se adresează mesajul să aibă ocazia de a răspunde imediat, pentru a se evita situaţiile defensive ce ar putea să blocheze comunicarea. Într-un al doilea timp, emiţătorul va exprima sugestii de schimbare a atitudinii sau a comportamentului care l-a deranjat, explicând de ce consideră că ar fi o sugestie bună. De exemplu, „Mi-ar plăcea să mă laşi să termin întâi ce am de spus. Astfel, ideile mele vor fi mai coerente şi tu ai putea înţelege mai bine şi, sunt sigur, colaborarea noastră ar fi mai bună. Ce părere ai?". Acest feedback cuprinde multe elemente de negociere interpersonală, prin posibilitatea oferită ambelor părţi de a reflecta asupra tuturor aspectelor problemei şi de a găsi o cale de rezolvare a tensiunii acumulate de protagonişti.

O altă clasificare, aparţinându-le lui T.K. Gamble şi M. Gamble (*apud* Pânişoară, 2004, p. 52), face distincţia între *feedback evaluativ* şi *feedback nonevaluativ*. Feedbackul evaluativ presupune exprimarea unei opinii – pozitive sau negative – bazate pe propria judecată şi pe propriul sistem de valori. Autorii citaţi disting trei tipuri de feedback evaluativ: *pozitiv*, *negativ* şi *formativ*.

Feedbackul evaluativ pozitiv încearcă să menţină relaţia în direcţia în care se află deja. De exemplu, în timpul unui discurs, vorbitorul, în cazul primirii unui astfel de feedback, va încerca să păstreze tipul de discurs abordat, considerându-l de succes.

Feedbackul evaluativ negativ provoacă o reacţie/un comportament de tip corectiv, persoana în cauză încercând să-şi modifice comportamentul de comunicare ca răspuns la feedbackul primit. De exemplu, acelaşi vorbitor, dacă va sesiza că auditoriul este plictisit la un moment dat, va încerca să adopte o altă strategie comunicativă pentru a relansa interesul acestuia.

Feedbackul formativ este un tip special de feedback negativ, astfel încât el să îi ofere receptorului un sprijin în acţiuni viitoare, şi nu o critică. Acesta poate fi un feedback amânat: „Hai să eliminăm astăzi erorile pe care le-am făcut ultima dată şi să încercăm să nu mai facem altele".

Feedbackul nonevaluativ se foloseşte atunci când vrem să aflăm mai multe despre sentimentele unei persoane ori să o ajutăm să îşi formeze anumite păreri despre o problemă. După cum subliniază Ion-Ovidiu Pânişoară (2004, p. 53), important în acest caz este ca persoana ce transmite feedback să nu îşi impună propriile păreri, ci să o lase pe cealaltă să exploreze problema şi să găsească propriile soluţii. David Johnson vorbeşte despre trei tipuri de feedback nonevaluativ, la care T. Gordon mai adaugă un al patrulea (Pânişoară, 2004, pp. 53-54). Autorii citaţi vorbesc despre:

- *feedbackul de sondare*, în care îi cerem persoanei din faţa noastră informaţii adiţionale pentru „completarea" problemei. Exemplul pe care îl dau cei doi autori este răspunsul dat de un profesor unui student nemulţumit de nota de la examen. La afirmaţia studentului: „Sunt nemulţumit, toţi prietenii mei au luat note mai mari decât mine", profesorul va acorda feedback de sondare dacă va răspunde prin întrebarea: „Şi de ce te supără această situaţie?", dându-i astfel posibilitatea studentului să-şi conştientizeze propriile motivaţii, fără a intra într-o stare defensivă;
- *feedbackul de înţelegere* facilitează înţelegerea mai corectă a semnificaţiilor celor spuse de cealaltă persoană. El se realizează prin parafrazare, acest procedeu având rolul de a sublinia atenţia cu care urmărim dialogul şi de a încuraja persoana respectivă să îşi exprime sentimentele;
- *feedbackul suportiv* presupune că problema pe care o persoană o consideră importantă şi semnificativă este considerată la fel şi de către receptor. Se folosesc afirmaţii de tipul: „Văd că eşti supărat; să discutăm despre asta. Sunt sigur că vei găsi o cale de rezolvare." sau „Văd că eşti îngrijorat; nu te învinovăţesc pentru supărarea ta".
- *feedbackul „mesajul-eu"* apare, de obicei, când emiţătorul unui mesaj are tendinţa de a centra mesajul negativ pe cealaltă persoană – de exemplu, „Tu mă aduci în starea asta". În locul unei astfel de abordări, Gordon propune înlocuirea pronumelui *tu* cu *eu*. De exemplu, un părinte care îi spune copilului „Mă deranjezi" îl conduce pe acesta spre o atitudine defensivă, el înţelegând că părintele îl consideră un copil rău. Dacă i se va spune însă, în aceeaşi situaţie, „Sunt foarte obosit şi nu pot să mă joc cu tine acum", copilul va dezvolta o reacţie afectivă faţă de părinte şi va încerca să îi arate că îl înţelege.

O cale potrivită de obţinere a feedbackului de la primitorul mesajului, în cazul comunicării orale, este chestionarea şi parafraza. Modul cel mai utilizat de a avea confirmarea că mesajul transmis a fost înţeles corect constă în a întreba. Oamenii au, în general, tendinţa de a se feri de a pune întrebări datorită următoarelor motive:

. *se simt ignoranți* – fie nu au fost suficient de atenți, fie nu sunt destul de capabili să înțeleagă pe deplin subiectul;
. *sunt ignoranți* – cunosc prea puțin sau nimic despre subiect și nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin și nu știu ce să întrebe;
. *au rezerve în a evidenția ignoranța vorbitorului*, mai ales dacă interesele lor viitoare depind de poziția vorbitorului (șef, persoană influentă etc.).

Echipa de la Agenția Canadiană de Dezvoltare Internațională la ale cărei studii ne-am eferit în acest capitol trasează câteva linii directoare pentru a primi feedbackul (Agence Canadienne de Développement International, 1995, p. 32):

1. Ascultați atent pentru a înțelege ce se spune. Nu vă gândiți, în timp ce vorbește celălalt, la cum să dați replica; ați putea pierde informații importante;
2. Cereți precizări și puneți întrebări pentru a vă face o idee completă asupra situației. Continuați întrebările până ce sunteți sigur că ați înțeles bine;
3. Reformulați feedbackul, întâi pentru a vă asigura că ați înțeles bine, apoi pentru a semnala interlocutorului că vă interesează ce spune;
4. Dacă faceți parte dintr-o echipă sau un grup, verificați dacă feedbackul reprezintă consensul grupului sau este opinia interlocutorului care vi-l transmite;
5. Amintiți-vă că nu sunteți obligat să vă schimbați comportamentul pentru simplul fapt că ați primit un feedback. Aveți dreptul să reflectați la cele auzite și nu sunteți obligat să reacționați sau să vă schimbați, nici imediat, nici mai târziu. În cadrul grupului, feriți-vă de „tirania" grupului. Dacă regulile grupului cer sau interzic anumite comportamente și aceasta reprezintă o problemă pentru dumneavoastră, puneți în discuție aceste reguli (Cine le-a hotărât? În ce împrejurări? Cum să le respectăm? Sunt ele încă valabile?);
6. Cel mai sigur mod de a primi feedback este de a oferi la rândul tău. Dacă nu oferiți niciodată feedback, și ceilalți vor ezita să vă dea la rândul lor.

Pentru a fi eficient, feedbackul trebuie să țină cont de o serie de exigențe ce afectează ambii poli ai comunicării. O regulă esențială pentru un feedback corect este ca el să fie dat imediat după comportamentul observat. Amânarea sa face ca efectele constructive să se diminueze, distanța prea mare dintre cauză și efect anulând raportul care le unește. Dacă este amânat, nu numai că efectul lui se diminuează, ci el poate provoca și proteste din partea receptorului.

O a doua condiție este ca persoana căreia îi este adresat feedbackul să fie în acel moment dispusă să îl primească. Dacă ea este obosită, stresată, grăbită etc., feedbackul va fi perceput preponderent în latura sa negativă și nu va trezi dorința unei schimbări de comportament sau de atitudine. De asemenea, dacă se dorește o reacție din partea receptorului sub forma unei acțiuni sau schimbări, feedbackul trebuie să pună accent pe aspectele observabile ale comportamentului/acțiunii și să îi permită celui vizat să reflecteze și să găsească singur sau împreună cu persoana care i-a dat feedbackul modalitățile de soluționare a problemei.

Cel mai bine primit este feedbackul care a fost solicitat. Și în acest caz, persoana care îl dă trebuie să fie atentă în a oferi un feedback constructiv și echilibrat, fără etichetări și judecăți de valoare ce pot fi vexatorii. Feedbackul trebuie să exprime, în principal,

reacţiile emotive ale emiţătorului faţă de comportamentul persoanei căreia i se adresează. Fiind expresia unei opinii subiective, feedbackul va avea efectul scontat dacă va fi întărit de mai multe persoane (fără însă a se ajunge la „tirania" grupului).

Indiferent de conţinut şi formă, feedbackul trebuie să fie perceput ca o modalitate de ajutor, oferit în respectul valorilor celuilalt şi fără tendinţe de impunere sau dominare. Bine folosit, feedbackul este o formă de comunicare ce poate îmbunătăţi mult climatul de lucru şi coeziunea echipei. Din contră, o folosire defectuoasă a acestuia poate crea disensiuni şi frustrări, ce distrug coeziunea echipei.

O modalitate distinctă de a aprecia activitatea în grupul de lucru o reprezintă *recunoaşterea meritelor*, *lauda* (Agence Canadienne de Développement International, 1995, pp. 37-38). Putem vorbi, în acest caz, despre *feedback pozitiv*. De cele mai multe ori, acest feedback este o formă de comunicare descendentă, direcţionată dinspre şefi spre subalterni. Liderul are ca sarcină aprecierea membrilor echipei, atât în ceea ce priveşte realizările deosebite, cât şi performanţa curentă.

Recunoaşterea meritelor implică parcurgerea a trei etape fundamentale din partea celui ce oferă feedback pozitiv:

- să precizeze la ce randament/acţiune/activitate se referă aprecierea;
- să evidenţieze calităţile personale şi/sau profesionale constatate la persoana respectivă şi care au favorizat reuşita;
- să explice semnificaţia şi importanţa randamentului/acţiunii/activităţii.

Exemplu:

> Am apreciat mult propunerile pe care le-ai făcut astăzi în şedinţa de lucru. De altfel, ai observat reacţia pozitivă a beneficiarilor noştri, nu-i aşa? Important este că am câştigat încrederea lor şi că au acceptat punerea în practică imediată a propunerilor tale. Cred că modul de abordare a problemelor pe care ni l-ai propus azi poate fi adoptat ca o strategie de viitor şi cu ceilalţi beneficiari. Foarte bine gândit, sunt deosebit de încântat de rezultat.

Dacă feedbackul constructiv trebuie bine echilibrat şi ponderat pentru a nu fi stresant nici pentru emiţător (prin alegerea celei mai bune strategii de comunicare), nici pentru receptor (pentru a nu recepta numai latura negativă, eventual vexatorie a mesajului), feedbackul pozitiv induce un sentiment de satisfacţie pentru ambii participanţi la dialog. Pentru cel căruia îi este adresat, sentimentul de mulţumire va duce la creşterea randamentului şi a spiritului de iniţiativă, pentru cel care îl adresează, plăcerea de a spune ceva frumos şi a-i face pe plac unui colaborator va consolida relaţiile pozitive, de respect reciproc şi încredere în interiorul grupului şi va creşte gradul de acceptare a liderului de către echipă. După opinia lui DeVito, atunci când îi transmitem feedback unei persoane, acest mesaj este auzit simultan de această persoană, dar şi de noi înşine; astfel, primim feedback de la propriul mesaj, acest feedback interior funcţionând eficient în corelaţie cu mesajele pe care le primim de la ceilalţi (DeVito, 1988, p. 8).

2.4. Şedinţa ca modalitate de comunicare în organizaţie

Procedeul „tradiţional" de transmitere a informaţiilor prin care se obţine şi feedback este *şedinţa*. Şedinţa este un instrument managerial de „întrunire a unor grupuri, echipe, comitete sau chiar a întregului personal" (Vasile, 2000, p. 111).

Şedinţele oferă următoarele avantaje:

- permit asocierea unor specialişti cu competenţe diferite, cerute de rezolvarea unor probleme complexe ale organizaţiei;
- îi oferă liderului posibilitatea de a implica şi a responsabiliza o parte dintre colaboratori în rezolvarea unor sarcini sau luarea unor decizii colective, atunci când informaţiile sale sunt incomplete sau când sarcina vizează un set de competenţe specifice muncii în echipă;
- facilitează comunicarea şi feedbackul la nivel de grup şi sporeşte interrelaţiile la nivelul grupului.

Dintre limitele şedinţelor, Dragoş Vasile (2000, p. 112) enumeră:

- sunt mari consumatoare de timp, mai ales dacă nu reprezintă mijlocul cel mai adecvat de rezolvare a problemelor în chestiune (de pildă, o decizie care putea fi luată doar de manager);
- pot fi ineficace din cauza proastei organizări, proastei conduceri, numărului prea mare de participanţi şi compoziţiei deficitare a participanţilor;
- pot conduce la adoptarea unor decizii riscante din pricina diluării responsabilităţii personale în cea de grup;
- apare riscul gândirii de grup, rezultat al supunerii spiritului critic al participanţilor la presiunea spre conformism exercitată de colectivitate;
- sunt ameninţate de riscul de politizare, prin acţiunea unor persoane preocupate doar de întărirea statutului personal, de câştigarea de aliaţi, de impresionarea celorlalţi prin capacitatea oratorică etc. Ele vor profita de orice reuniune pentru a-şi pune în practică planul de înregistrare a unor puncte în favoarea lor, deturnând şedinţa de la obiectivele ei fireşti.

După *scopurile manageriale* pe care le servesc, şedinţele pot fi clasificate în mai multe tipuri (Vasile, 2000, pp. 113-114):

1. *şedinţele de plan* servesc definirii obiectivelor şi strategiilor organizaţiei pe o anumită perioadă de timp sau stabilirii derulării unui proiect. Ele regrupează managerii de vârf, şefii de departamente şi diverşi specialişti. Se pot organiza şi la nivel de departamente, pentru detalierea unor aspecte prevăzute în şedinţa cu conducerea organizaţiei. Uneori, măsurile preconizate în şedinţele pe departamente sunt discutate din nou într-o şedinţă la vârf, înainte de definitivarea planului sau a proiectului. Această modalitate oferă un feedback mai exact asupra posibilităţilor de implementare a planului şi a şanselor sale de reuşită. Acest tip de şedinţă trebuie pregătit minuţios în ceea ce priveşte documentaţia (de preferinţă, mape cu documentaţie oferite din timp participanţilor pentru a putea fi studiate), participanţii (structură şi număr

optim), ordinea de zi şi obiectivele şedinţei. Pentru a fi eficientă, o astfel de şedinţă ce implică un mare grad de concepţie şi proiecţie din partea celor implicaţi este bine să se desfăşoare cu un număr mic de persoane cu atribuţii directe în problematica respectivă (decidenţi şi specialişti din domeniu);

2. *şedinţele de consultare* sunt organizate mai ales de managerii cu un stil democratic de conducere. Ele au rolul de a informa colectivul asupra etapelor de realizare a unui plan sau proiect, de a stabili un plan ori de a modifica aspecte ale planului sau ale organizării interne în sectorul respectiv. Aceste şedinţe prilejuiesc un larg schimb de opinii şi permit fundamentarea unor decizii de grup. Dacă obiectivul şedinţei este de a găsi soluţii noi la o problemă, pot fi invitaţi şi specialişti din afara grupului, experţi, reprezentanţi ai beneficiarilor etc. Ca modalitate de lucru, este indicat – alături de procedeele standard ale unei şedinţe – brainstormingul. Atmosfera trebuie să fie permisivă, pentru expunerea deschisă a opiniilor participanţilor, indiferent de statutul lor pe scară ierarhică;
3. *şedinţele de analiză* sunt organizate periodic, cu scopul evaluării performanţelor sau realizării obiectivelor, la toate nivelurile organizaţiei. Ele trebuie să fie foarte bine organizate, permiţând şi autoevaluarea membrilor colectivului, într-un climat de încredere, constructiv. Pericolul cel mai mare este de a asocia acest tip de şedinţe cu intenţii punitive din partea conducerii, fapt ce induce un grad sporit de stres şi transformă discursul din unul analitic, în unul justificativ. Pentru a evita sentimentul de vinovăţie care poate apărea la unii membri ai echipei, este indicat să se folosească drept procedeu de abordare studiul de caz. Acesta va incita participanţii să caute soluţii la problemele deficitare, fără să le lezeze respectul de sine;
4. *şedinţele de decizie* se desfăşoară, de obicei, la nivelul consiliilor de administraţie, participanţii fiind persoane în poziţii de lideri. Astfel de şedinţe pot lua adesea forma unor negocieri manageriale. Pentru a-şi păstra caracterul democratic, este bine ca deciziile să se ia prin votul majorităţii, după ce problemele au fost dezbătute pe larg, dacă e posibil cu colective mai largi, în şedinţe de consultare;
5. *şedinţele cu personalul*, ce iau adesea forma adunărilor generale cu salariaţii, reprezintă un forum de discuţii lărgit, în care se comunică deciziile importante ce privesc viaţa organizaţiei. Ele au rolul de a le oferi tuturor membrilor organizaţiei ocazia de a participa la viaţa organizaţiei şi de a lua decizii de grup (prin vot deschis) în problemele care îi privesc direct. Ele sunt şi un prilej de sudare a unor colective şi de dezbatere a unor probleme ce privesc membrii grupului, dar şi de rezolvare a unor nemulţumiri sau frustrări ce pot apărea în interiorul grupului. Este necesar ca aceste şedinţe să fie bine organizate şi conduse de un lider acceptat de majoritatea grupului, în caz contrar putând degenera în stări conflictuale deschise sau latente care vor influenţa pe termen scurt şi mediu activitatea din organizaţie, putându-se manifesta prin rezistenţă la aplicarea unor decizii, stres, sentimente de persecuţie, scăderea motivaţiei;
6. *şedinţele pentru promovarea imaginii* sunt diferitele forme de întruniri orientate spre exteriorul organizaţiei, cum ar fi: conferinţe, simpozioane, reuniuni, expoziţii, sesiuni poster, cu participarea unor invitaţi din afara organizaţiei, clienţi, reprezentanţi ai autorităţilor publice, ai comunităţii locale, ziarişti etc. Ele au rolul de a promova imaginea pozitivă a organizaţiei pentru a se face cunoscută, a găsi alţi clienţi, a atrage angajaţi cu competenţe deosebite sau a consolida relaţiile cu mediul de afaceri. Din

partea organizației sunt invitați să participe, alături de persoanele din conducere, angajați reprezentativi care au contribuit la performanțele organizației sau sunt deja cunoscuți de invitații externi ca fiind oameni de valoare în domeniul respectiv. Pentru angajații invitați, feedbackul participării lor este recunoașterea valorii proprii de către conducerea organizației și un mijloc de a-și întări poziția profesională. Din această categorie fac parte și conferințele de presă la care participă managerul general sau o persoană desemnată de acesta (poate fi purtătorul de cuvânt sau un reprezentant al conducerii ce cunoaște cel mai bine sau este implicat direct în problemele ce constituie subiectul conferinței de presă). Indiferent de forma lor, pentru aceste ședințe se pregătește o documentație într-o formă grafică deosebită (pliante, postere, mostre de produse, mape pentru participanți etc.). În cazul conferinței de presă, important este comunicatul de presă pregătit pentru ziariști și modul de a face invitațiile către presă. Aceste întâlniri pot fi organizate și în afara organizației, într-o sală de conferințe amenajată special, eventual într-o localitate turistică accesibilă tuturor invitaților, și vor beneficia de un program de protocol organizat cu grijă (pauze de cafea, dejun, cină festivă, cazare – dacă este cazul – la un hotel corespunzător standardelor organizației etc.);

. *întrunirile informale* cumulează toate prilejurile de întâlniri informale ale salariaților, de la pauza de masă, petrecută în birou sau la restaurantul întreprinderii (dacă este cazul), la întâlnirile ocazionale între colegi sau grupuri de colegi. Acestea sunt prilejuri pentru salariați să se cunoască mai bine, să lege prietenii, dar pot servi și ca mijloc pentru exprimarea unor nemulțumiri, insatisfacții personale (în raport cu sarcina sau cu alte persoane din anturaj), mai mult sau mai puțin cristalizate, care, astfel identificate și discutate, își pierd, de multe ori, din intensitate. Unele companii practică acest gen de întruniri informale ca un element al culturii organizaționale, cu diferite ocazii: zile onomastice, sărbători religioase, serbări ale organizației etc., cu scopul de a strânge coeziunea grupului în jurul conducerii și a le crea prilejuri salariaților să se cunoască și în afara programului de lucru.

La această clasificare se poate adăuga și *briefing*-ul, care este o prezentare mai scurtă cu scop de rezumare a unor informații sau cu scop de informare la zi privind activități de afaceri, proiecte în desfășurare, programe ori proceduri. Ca format, *briefing*-ul este, de obicei, o comunicare într-un singur sens, de la vorbitor spre auditoriu; procesul de informare poate implica și auditoriul.

2.4.1. *Stiluri de ședințe*

O echipă de cercetători condusă de Rosemary Thomson (Thomson, Farmer, 1996, p. 63) a stabilit patru stiluri de ședințe prin combinarea a două dimensiuni – gradul de formalism și climatul de colaborare:

- *stilul formal-confruntativ* caracterizează ședințele în care se dezbat interese conflictuale. De multe ori, acestea sunt organizate după regulile întâlnirilor de negociere, scopul lor fiind de a se ajunge la un consens pentru soluționarea problemelor în discuție. Exemple de ședințe formal-confruntative: ședințele parlamentare, ședințele patronat-sindicat. Important este ca aceste ședințe să aibă clar stabilite regulile și procedurile

de desfăşurare, iar participanţii să deţină roluri bine stabilite şi statute care să le legitimeze punctele de vedere şi deciziile. Preşedintele unei astfel de şedinţe trebuie să fie o persoană a cărei autoritate să fie recunoscută de ambele tabere şi să fie înzestrată cu calităţi de comunicare deosebite. Ambele tabere sunt conduse de lideri capabili să analizeze situaţiile, să susţină poziţia grupului pe care îl reprezintă şi deschişi spre negociere, colaborare şi, dacă este cazul, compromis;

- *stilul formal-consensual* este caracteristic şedinţelor în care participanţii împărtăşesc aceleaşi valori şi interese. Cel mai bun exemplu îl constituie şedinţele de consiliu de administraţie sau şedinţele unor colective de proiect. Atmosfera dominantă este cea consensuală. Preşedintele are, în acest caz, mai mult rolul de moderator, discuţiile fiind, de multe ori, de tip *brainstorming*. Sunt şedinţe în care se adoptă decizii, fie prin vot, fie prin consens, participanţii – fără a fi conduşi neapărat de un lider formal - afirmându-şi punctul de vedere personal, ca o contribuţie la deciziile care se preconizează a fi adoptate. Aceste decizii, adoptate în cadrul formal, vor fi acceptate de echipă ca fiind în consens cu interesele tuturor şi cu cele ale organizaţiei;
- *stilul informal-consensual* apare mai ales în cazul unor grupuri de lucru mici şi unite - o echipă de proiect, un departament – şi au ca finalitate analiza unor etape sau proceduri de lucru ori rezolvarea unor situaţii de impas. În acest caz, nu se adoptă o ordine de zi ce trebuie respectată, discuţiile fiind conduse adesea de un lider cu rol de facilitator al dezbaterilor, fără a fi desemnat preşedinte al şedinţei. Dacă în cazurile anterioare era necesar un proces-verbal, în acest caz el nu mai este, în genere, necesar. Deşi nu sunt fixate reguli şi proceduri formale de desfăşurare, sunt necesare o documentaţie pe baza căreia să se desfăşoare discuţiile şi o minimă structurare a problematicii. Sunt şedinţe care ajută la structurarea colectivului de muncă şi la o mai bună comunicare între membrii echipei, fiecare simţindu-se în egală măsură important pentru îndeplinirea sarcinii de grup;
- *stilul informal-conflictual* caracterizează întrunirile formale care au scopul de a dezamorsa stări conflictuale din colectiv, dar şi discuţiile informale la nivel de echipă (de exemplu, discuţii între colegi de birou). Acest stil poate apărea şi în şedinţele de plan sau de analiză destinate adoptării unor decizii, mai ales dacă există probleme de comunicare între departamente, litigii nerezolvate sau stări conflictuale latente. În acest stil se impun de obicei liderii informali, poziţia lor de forţă putând duce la destabilizarea unor lideri formali sau la o nouă repartizare a relaţiilor de putere pe ansamblu. Este stilul care scapă cel mai uşor de sub control, discuţiile putând degenera în conflict. Rolul liderului – dacă nu doreşte să-şi întărească o poziţie proprie, indiferent de consecinţele la nivelul grupului – este, în acest caz, să medieze discuţiile, oferindu-i fiecărui participant posibilitatea de a-şi exprima punctul de vedere, încercând să obţină, prin compromis, menţinerea coeziunii grupului. O altă soluţie pentru amortizarea conflictelor este sporirea gradului de formalizare a acestor întruniri, cerându-se, de exemplu, adoptarea unor decizii prin vot, ce urmează a fi respectate de toţi membrii grupului.

.4.2. *Comunicarea în ședință*

edințele, indiferent de tipul lor și de stilul predominant adoptat, dezvoltă atitudini și omportamente ale participanților ce se supun unor reguli ale apartenenței de grup. În celași timp, întrunirile membrilor unei organizații dezvoltă forme specifice de comunicare, tât la nivel orizontal, cât și vertical. Multe dintre aceste reguli au un caracter formal, mpus prin repartizarea rolurilor în ședință (președinte, secretar, invitați externi), prin tatutul participanților și prin procedurile de luare de cuvânt. Dincolo de toate aceste estricții, caracteristicile de bază ale comunicării în ședințe sunt caracterul constructiv al cesteia, deschiderea față de opiniile celorlalți, toleranța și nondiscriminarea, acordarea nor șanse egale de exprimare tuturor participanților, indiferent de funcție și statut, și scultarea și luarea în considerare a opiniilor celorlalți în adoptarea unor decizii.

Atitudinea participanților, dar și a liderilor (președintele ședinței, membrii prezidiului, nvitații de rang ierarhic superior etc.) poate fi diferită în funcție de *orientarea spre arcină*, ce va determina o abordare obiectivă a problemelor și căutarea unor soluții ractice de rezolvare a sarcinilor sau *orientarea spre relație* ce induce un climat mai leschis comunicării – inclusiv comunicării informale –, cu tendința de a stimula xprimarea opiniilor și a analiza părerile partenerilor. Al doilea tip de comunicare, aracteristic stilului de conducere democratic, dar și laxist, le oferă mai multă satisfacție ersonală membrilor grupului, o creștere a respectului de sine și o îmbunătățire a maginii de sine, elemente foarte importante în organizațiile moderne. Ca un dezavantaj, unt întruniri ce pot consuma mai mult timp, cu riscul destructurării ordinii de zi și al nefinalizării obiectivelor propuse dezbaterii.

Mai ales în cazul unor lideri autoritari, în cadrul ședințelor pot apărea următoarele aspecte generatoare de blocaje în comunicare (Vasile, 2000, p. 119):

- amenințarea sau referirea la folosirea forței pentru a impune celorlalți un punct de vedere sau un anumit comportament;
- judecarea, criticarea, evaluarea negativă a celorlalți;
- recurgerea la fraze moralizatoare;
- diagnosticarea, prin care sunt „explicate" motivele pentru care partenerul din grup se comportă sau gândește într-un anumit mod;
- adresarea familiară sau utilizarea unor stereotipuri de exprimare;
- distragerea atenției de la problemele ridicate de ceilalți;
- întreruperea vorbitorului.

Alte blocaje pot fi provocate de lideri formali sau chiar informali care doresc să-și întărească ori să-și consolideze poziția în fața grupului sau în fața șefilor ierarhici ori de lideri cu o imagine de sine supraevaluată. Aceștia manifestă următoarele comportamente (Vasile, 2000, p. 119):

- atacă opiniile celorlalți și neagă contribuția lor la rezolvarea problemelor;
- nu ascultă și încearcă să-și promoveze opiniile proprii cu orice preț;
- încearcă să câștige susținători și invocă sprijinul colegilor absenți;
- încearcă să-și atragă simpatia sau compasiunea celorlalți.

Reuşita comunicării într-o şedinţă depinde foarte mult de stilul de comunicare al celui ce conduce şedinţa. Aflat în poziţie de lider, acesta, deşi conduce formal acoperirea problematicii sau a obiectivelor anunţate prin ordinea de zi, nu poate controla şedinţa sub aspectul conţinutului discuţiilor. Spre deosebire de interviu, unde conducătorul dirijează desfăşurarea discuţiilor, în cazul şedinţelor, Whetten şi Cameron (1984, *apud* Vasile, 2000, p. 120) remarcă o situaţie paradoxală a rolului de preşedinte: indiferent dacă acesta are o atitudine activă sau pasivă în discuţii, el pare să perturbe desfăşurarea lucrărilor. Dacă este pasiv – motivat de nesiguranţă sau de prezumţia că, astfel, ceilalţi se vor exprima mai liber –, apare riscul ca lucrările să fie prea puţin structurate. Se poate ajunge, astfel, ca discuţiile să alunece dincolo de ordinea de zi stabilită, să se blocheze adoptarea deciziilor şi să se consume timp inutil. În cealaltă situaţie, de poziţie activă, ce apare prin exprimarea timpurie a preferinţelor pentru o anumită opţiune sau abordare, comunicarea va fi perturbată, iar deciziile mai slabe. Din acest paradox se poate ieşi doar separând conţinutul şedinţei de forma sa. Liderul va adopta o poziţie activă doar în privinţa respectării procedurilor şi a ordinii de zi, a menţinerii ordinii, adică în privinţa structurării dezbaterilor. Pe de altă parte, se va abţine să-şi exprime prematur punctul de vedere, să încerce să-şi impună opiniile proprii sau să orienteze discuţiile în direcţia dorită.

2.5. Interviul ca formă de comunicare în organizaţie

Interviul este o formă de comunicare directă între două persoane, în cazul organizaţiilor fiind o comunicare pe verticală, între un superior şi un subordonat (fie un angajat al firmei, fie un candidat pentru selecţia de personal). Comunicarea prin interviu, având ca bază alternanţa întrebări/răspunsuri, este dirijată de cel ce organizează interviul (fixează întrebările în funcţie de scopul interviului şi obiective). Persoana intervievată este cea care furnizează informaţiile cerute de intervievator, oferind şi feedback asupra oportunităţii şi justeţii întrebărilor.

Intervievatorul deţine deci atât o funcţie ierarhică superioară, cât şi recunoaşterea poziţiei de lider. El este cel ce structurează interviul în funcţie de destinaţia acestuia, de cultura organizaţiei şi de stilul de conducere din organizaţia respectivă.

Într-o organizaţie, interviul poate fi folosit ca formă de interacţiune bilaterală structurată, ceea ce implică respectarea unor scheme de desfăşurare şi cunoaşterea tehnicilor de chestionare şi de răspuns.

Tipuri de interviu: într-o organizaţie, interviul este utilizat ca formă de interacţiune pe verticală, atât de managerii de departamente, cât şi ca tehnică de selecţie şi recrutare a departamentului de resurse umane. Indiferent de utilizator şi de tipul interviului, acesta este un instrument de informare şi de feedback al liderului pentru cunoaşterea personalului, pentru evaluarea calităţii resurselor umane din organizaţie, dar şi pentru autoevaluarea propriilor performanţe. Vom lua ca bază a prezentării o variantă a tipologiei oferită de Dragoş Vasile (2000, pp. 106-107), pe care am completat-o şi am modificat-o parţial:

interviul de selecție pentru ocuparea unor posturi – responsabilitatea acestor interviuri revine, în principal, departamentului de resurse umane. Acest interviu urmărește să determine în ce măsură persoana respectivă deține competențele necesare postului și dacă este potrivită pentru colectivul respectiv (dacă împărtășește aceleași valori, aceleași motivații etc.);

interviul de evaluare este organizat de manager sau de echipa managerială pentru evaluarea periodică a performanțelor angajaților. El se poate organiza semestrial sau anual și este asociat cu completarea unor fișe de autoevaluare și de evaluare din partea șefilor direcți ai angajatului. Datele colectate oferă departamentului de resurse umane informații necesare pentru stabilirea gradațiilor și a altor forme de recompense diferențiate și managerului date despre modul de îndeplinire a sarcinilor, integrarea în colectiv și insatisfacțiile personale ale angajatului. Centralizarea acestor date oferă, în același timp, feedback conducerii organizației asupra climatului general de muncă și a gradului de satisfacție al salariaților, putând constitui un element pentru reevaluarea fișei posturilor;

- *interviul de promovare* – dacă primele două tipuri reprezintă o practică ce vizează întregul colectiv, următoarele tipuri se aplică individual și neperiodic. Astfel, în cazul propunerilor de promovare, activitate preponderent administrativă ce cade în sarcina departamentului de resurse umane și a managerilor, se poate introduce și un interviu cu persoana respectivă (mai ales dacă sunt mai mulți candidați la promovare pe același post, ceea ce implică, de fapt, un proces de selecție). Acest interviu poate fi organizat și în cazul în care promovarea este solicitată de angajatul ce consideră că întrunește condițiile cerute de noul post;
- *interviul de soluționare a unor probleme personale* poate fi utilizat în două situații distincte: fie managerul nu este mulțumit de activitatea unui subordonat la un moment dat și dorește să afle cauzele eșecurilor sale (acest tip de interviu, individual sau colectiv, se poate aplica și unei echipe), fie angajatul nu e mulțumit de anumite aspecte ale muncii sale (mai ales sub aspect relațional), caz în care interviul va avea loc fie cu șeful departamentului de resurse umane, fie cu un șef ierarhic superior șefului direct. În cazul plângerilor din partea angajaților, există, de multe ori, reglementări legale și regulamente interne ale organizației ce stipulează care sunt organismele sau persoanele însărcinate cu rezolvarea acestor probleme. Un rol activ în acest sens trebuie să îl aibă și liderul sindical din organizație.
- *interviurile față în față* – acest tip de interviu reprezintă un alt procedeu de obținere a feedbackului, de data aceasta la nivel interpersonal bilateral. Ele sunt organizate de manageri cu subalternii lor. Acest tip de interviu, propus de Wayne Boss de la Universitatea din Colorado, numit de el *interviu managerial personal* (*Personal Management Interview – PMI*), reprezintă un mod de schimbare a situației pornind de la elemente ale influențării directe (*apud* Cornescu, Marinescu, Curteanu, Toma, 2003, p. 194). Boss a observat că practicarea regulată a acestui tip de interviu îmbunătățește performanțele pe termen lung, cu condiția ca el să se desfășoare destul de des (cel puțin o dată pe lună, de preferință săptămânal sau de două ori pe săptămână).

Formatul PMI include:

1. în prima ședință, managerul și subalternul cad de acord asupra așteptărilor reciproce vizând postul și interviurile;

2. după stabilirea aşteptărilor, managerul şi subalternul identifică şi discută problemele cu care subalternul se confruntă în mod curent;
3. îndrumare-instruire – după identificarea problemelor, managerul prezintă sugestii şi idei, precum şi mijloace de rezolvare a acestor probleme;
4. managerul şi subalternul identifică şi încearcă să rezolve orice problemă existentă între ei;
5. furnizare de informaţii – managerul îi oferă subalternului informaţii legate de organizaţie a căror înţelegere este importantă pentru acesta;
6. discutarea nevoilor şi preocupărilor personale – subalternului i se oferă posibilitatea de a vorbi despre preocupările sale şi i se acordă sprijin în rezolvarea acestora;
7. sunt stabilite şi revizuite sarcinile. În fiecare şedinţă, managerul şi subalternul dedică timp scrierii sarcinilor, acţiunilor şi scopurilor pe care acesta din urmă trebuie să le ducă la îndeplinire între şedinţe. La şedinţa următoare se cade de acord asupra progreselor înregistrate.

Deşi la prima vedere această modalitate de feedback este mare consumatoare de timp, s-a constatat că, bine gestionată, ea contribuie la creşterea performanţelor angajaţilor, precum şi la o mai bună comunicare, bazată pe încredere, între manager şi subordonaţi. Deşi tehnica este centrată, în principal, pe creşterea performanţei angajaţilor, ea e benefică şi pentru manager, acesta având posibilitatea de a avea un control permanent asupra comunicării, de a adapta sarcinile în funcţie de motivaţiile fiecărui angajat şi de a-şi autoevalua propriul stil de comunicare şi conducere. Este evident că tehnica nu se poate aplica decât în organizaţiile cu un număr relativ mic de salariaţi şi într-o structură în care informaţia să fie transparentă.

O variantă a acestui tip de interviu, cunoscută sub numele de *entretien personnel* (convorbire/discuţie personală), este utilizată ca formă de evaluare în organizaţiile a căror politică e orientată spre menţinerea relaţiilor. Organizată anual cu fiecare angajat de către un specialist (ce nu este şeful ierarhic al angajatului), această discuţie, structurată strict şi după reguli pe care angajatul le cunoaşte din timp, îl ajută să-şi gândească performanţele în funcţie de cerinţele organizaţiei. Sunt evaluate în scris competenţele persoanei, atât cele profesionale, cât şi cele de comunicare şi relaţionare în grup, marcându-se reuşitele prin indicatori precişi (de exemplu, se va nota concret, pentru evidenţierea spiritului de echipă, faptul că salariatul a renunţat să plece în concediu pentru a-şi ajuta colegii la terminarea unui proiect). Grila de interviu, semnată de ambele persoane – intervievator şi angajat –, rămâne confidenţială şi este păstrată în dosarul personal al angajatului, accesul la aceste informaţii fiind restricţionat (de exemplu, şeful direct al angajatului nu are acces la informaţii pentru ca persoana în cauză să poată discuta sincer şi deschis la interviu). Interviul cuprinde şi informaţii cu privire la nevoile de formare identificate – de angajat sau de intervievator –, responsabilul cu dezvoltarea profesională din organizaţie fiind dator să se implice în rezolvarea acestor aspecte.

.5.1. *Tehnica întrebărilor în interviu*

A pune întrebări constituie, pentru locutori, o manieră de a se cunoaște, de a explora o ituație, de a aprofunda anumite probleme.

R. Charles și C. Williame (1992, pp. 36-37) identifică următoarele tipuri de întrebări:

. *întrebările închise* sunt întrebări foarte limitate, ce solicită răspunsuri scurte și precise, de obicei o confirmare sau o negare (da/nu) – de exemplu: „Vă place să lucrați în această echipă?" „Da"/„Nu";

2. *întrebările cafeteria* sunt întrebări închise care oferă o alegere multiplă limitată. Răspunsul figurează obligatoriu în eșantionul propus. Apare adesea în sondaje – de exemplu: „Considerați că echipa managerială actuală este foarte eficientă/eficientă/puțin eficientă/ineficientă?";

3. *întrebările informative* sunt întrebări ce permit să se facă turul unui subiect ori să se adune informații esențiale despre un subiect – de exemplu; „Ce?", „Despre ce este vorba?", „Cine?", „Despre cine este vorba?", „Când?", „Când s-a întâmplat?", „Unde?", „De ce?", „Care sunt cauzele care au declanșat fenomenul?", „Cum s-a întâmplat?" etc.;

4. *întrebările deschise* acoperă ansamblul subiectului. Răspunsul este liber în întregime. Sunt întrebări care obligă interlocutorul să reflecteze, să se angajeze personal. Ele antrenează adesea digresiuni sau blocaje – de exemplu: „Ce crezi despre acest nou proiect?", „Cum interpretezi atitudinea colegei noastre?";

5. *întrebările oglindă* permit aprofundarea dialogului. Ele îl provoacă pe interlocutor să aducă precizări suplimentare la afirmațiile făcute – de exemplu: „Găsesc această soluție total inoperantă" „Inoperantă?" „Da, pentru că...";

6. *întrebările-releu* permit exploatarea răspunsurilor interlocutorului. Ele se folosesc în interviurile de grup sau în întruniri de echipă. Liderul grupului îi adresează întrebarea care tocmai a fost pusă unui alt participant – de exemplu, domnul A: „Ce credeți despre această soluție, domnule M?" „În ce mă privește, eu o consider inoperantă." Domnul M: „Inoperantă?" „Aceasta este și părerea dumneavoastră, domnule B.?";

7. *întrebarea-test* – interlocutorul cere să i se precizeze sensul unui cuvânt sau expresie obscură căruia participanții îi atribuie sensuri diferite – de exemplu: „Ce înțelegeți dumneavoastră exact prin «raționalizare»?";

8. *întrebarea-bumerang* este formulată direct asupra unui punct din răspunsul antevorbitorului – de exemplu: „Domnul M tocmai ne-a vorbit despre ipoteza sa de acțiune. În ceea ce vă privește, domnule X, dumneavoastră cum vedeți lucrurile?";

9. *întrebarea ecou* – întrebarea lansată de unul dintre participanți este repusă acestuia, solicitându-i-se tot lui să dea răspunsul – de exemplu: „Hai să vedem, domnule M, ce răspuns credeți că vă voi da la întrebarea dumneavoastră?";

10. *întrebări pentru a ști* – sunt întrebări a căror finalitate este aflarea unei informații pe care nu o deținem. Cel ce dorește informația este, în acest caz, dependent de interlocutorul său – de exemplu: „Pentru a putea fixa obiectivele pentru următoarele șase luni, puteți să-mi spuneți, domnule X, care este stadiul proiectului la această dată?";

11. *întrebări de verificare.* Aceste întrebări permit să se verifice dacă persoana căreia i s-a adresat întrebarea a înțeles corect ceea ce i s-a cerut să răspundă (apar mai ales

în situaţii de învăţare sau în interviul de angajare) – de exemplu: „Despre ce urmează să ne vorbiţi în continuare?";

11. *întrebări pentru a sugera* – aceste întrebări dirijează raţionamentul celui întrebat spre răspunsul care este aşteptat de la el. În acest caz, cel ce pune întrebarea domină situaţia – de exemplu: „Sunteţi de acord că aceasta este cea mai bună soluţie în acest caz?";
12. *întrebări pentru a se opune* – obiectul acestor întrebări este de a-l face pe interlocutor să formuleze un răspuns în scopul de a fi contrazis. În acest caz, cel ce pune întrebarea domină situaţia – de exemplu: „Tot mai susţineţi că reactorul trebuie oprit pentru revizie generală?";
13. *întrebări pentru a concluziona* – sunt întrebări ce au drept finalitate să sintetizeze toate informaţiile care au fost furnizate în timpul discuţiei. În acest caz, cel care cere informaţiile se află pe picior de egalitate cu toţi ceilalţi participanţi la discuţie – de exemplu: „Ce concluzii am putea trage în urma acestei analize?".

Exerciţiu

Rolul A: sunteţi cu un extraterestru sosit pe Terra. El înţelege limba dumneavoastră, dar nu ştie nimic despre tehnologia noastră. Vă pune o mulţime de întrebări. Explicaţi-i ce sunt obiectele următoare şi cum funcţionează: *un aparat de fotografiat*, *un calculator*, *un televizor*, *un telefon* etc.

Rolul B: sunteţi un extraterestru abia sosit pe Terra. Un grup de pământeni vă explică ce sunt aparatele despre care i-aţi întrebat şi cum funcţionează. Notaţi-vă explicaţiile primite, în aşa fel încât să puteţi explica, la rândul dumneavoastră, ce aţi aflat pe Terra, odată întors acasă. Nu uitaţi că „sunteţi greu de cap" şi înţelegeţi cu dificultate, deci cereţi cât mai multe lămuriri.

Folosiţi întrebări cât mai variate ca formă. Observatorii vor nota tipurile de întrebări identificate. Reluaţi exerciţiul cu alţi participanţi; la sfârşit, comparaţi execuţia perechilor şi evidenţiaţi perechea care a folosit cele mai variate întrebări.

2.6. Expunerea/Prezentarea publică pregătită

Expunerea publică reprezintă un tip de comunicare în care rolul activ îi revine emiţătorului mesajului. El este cel care determină obiectivele discursului în funcţie de tema prezentării, precum şi modalităţile discursive adecvate auditoriului, dar şi propriului stil de comunicare. Prezentarea va fi influenţată şi de rolul şi statutul emiţătorului în cadrul organizaţiei şi în raport cu nivelurile ierarhice ale auditoriului.

Prezentarea va fi diferită ca stil şi în funcţie de *scopurile* sale (Vasile, 2000, p. 122): de a informa (preşedintele unei companii în faţa acţionarilor), de a instrui (prezentarea unei noi tehnologii în faţa inginerilor din departamentul de producţie), de a convinge (prezentarea unei noi politici de marketing în faţa agenţilor de vânzări), de a analiza (o şedinţă de bilanţ sau evaluare) etc. În funcţie de scopul expunerii, vorbitorul îşi va fixa obiectivele şi strategiile argumentative sau persuasive necesare atingerii acestuia.

Un alt element de care trebuie să țină seama vorbitorul este *auditoriul* (Vasile, 2000, p. 122-124). O analiză prealabilă a acestuia va urmări următoarele aspecte:

- *structura auditoriului*: persoane cunoscute sau necunoscute; din interiorul organizației sau din exterior; colegi sau persoane cu grad ierarhic superior; public potențial binevoitor sau ostil etc.;
- *cunoștințele asupra subiectului*: public informat, familiarizat cu tema sau public neavizat ce trebuie informat sau convins prin prezentare. În funcție de acest aspect, discursul va cuprinde o prezentare generală a temei sau va evidenția numai anumite aspecte, va recurge la implicit sau va explicita fiecare idee etc.;
- *interesul auditoriului* – care poate fi evaluat între valori negative (lipsă de interes) și pozitive (interes activ, cointeresare). Interesul va fi cu atât mai mare, cu cât problemele dezbătute îi privesc mai îndeaproape pe participanți. Astfel, dacă expunerea vizează problemele unui departament și auditoriul este alcătuit din angajați din toate departamentele, cei mai interesați vor fi angajații din departamentul în discuție;
- *așteptările* privesc atât vorbitorul, care dorește să obțină un anumit rezultat sau o anumită reacție de la auditoriu, cât și pe acesta din urmă, ce are anumite expectanțe în ceea ce privește discursul respectiv, în funcție, în primul rând, de statutul în ierarhie sau rolul pe care publicul respectiv i-l atribuie vorbitorului. Astfel, discursul unui director va trebui să demonstreze competențele sale manageriale, să arate că acesta este o persoană informată, dar și capabilă să răspundă la întrebările și problemele grupului căruia i se adresează. De la un lider de sindicat, auditoriul va aștepta solidaritate, convergență de opinii și de atitudine cu membrii grupului pe care îl reprezintă;
- *atitudinea* auditoriului se poate poziționa între susținere, bunăvoință și, la polul opus, ostilitate. Aceste atitudini se referă fie la ideile susținute de vorbitor, fie la persoana vorbitorului. Când este vorba despre o atitudine colectivă, aceasta este dată de majoritatea participanților și se repercutează asupra prestației vorbitorului, acesta fiind fie stimulat, fie inhibat în comunicare, în funcție de reacția auditoriului.

Tipurile de public se delimitează în funcție de *componența* sa (Vasile, 2000, p. 124). Într-o organizație, publicul poate fi format din superiori, colegi, subordonați sau persoane din exterior. Superiorii sunt, în general, un public binevoitor, mai ales dacă ei l-au numit pe vorbitor. În viziunea lor, prezentarea trebuie să ilustreze standardul atins de organizație în privința acestor forme de comunicare; ei apreciază, de asemenea, exprimarea gândirii pozitive. Colegii reprezintă, în schimb, un public pretențios (poate din pricina unei anumite competiții din interiorul organizației). Prezentatorul trebuie să fie precaut și să nu se aventureze în zone pe care nu le stăpânește suficient de bine. Subordonații sunt, în general, binevoitori; ei așteaptă o bună prestație care să-i impresioneze și să le stârnească entuziasmul. În cazul publicului format din persoane din exterior, vorbitorul este supus unei duble exigențe: se reprezintă pe sine și reprezintă organizația. Între cele două ipostaze nu trebuie să existe contradicții (de pildă, nu se acceptă critica propriei organizații).

Aceste așteptări provin însă de la un public omogen. De multe ori însă, la o ședință participă invitați reprezentând mai multe dintre aceste categorii de public. Vorbitorul va trebui deci să țină cont de exigențe și percepții diferite ce îi vor furniza feedback diferit de la fiecare categorie. În acest caz, în urma unei analize prealabile, el va trebui să își structureze discursul în funcție de așteptările grupului majoritar sau ale celui mai

„important" pentru obţinerea rezultatului dorit prin discurs. Indiferent de public şi de tipul expunerii, pentru a realiza un discurs reuşit, vorbitorul trebuie să respecte o serie de reguli (Charles, Williame, 1998).

Antrenarea vocii – pentru a stăpâni efectele vocii, este necesar să se lucreze asupra volumului, debitului, articulării şi accentuării. Antrenarea vocii se face în dublu scop: ca vorbitorul să se facă auzit şi ca să se facă înţeles.

Pentru a se face auzit, acesta trebuie să cunoască mecanismul de producere a sunetelor. Sunetul se formează în laringe. Respiraţia care trece face să vibreze coardele vocale şi produce un sunet. Sunetul este transmis prin faringe, gură şi nas, care reprezintă aparatul de rezonanţă. Astfel, după locul unde se plasează sunetul, avem:

- o rezonanţă prea faringală, care are ca efect o voce surdă, cavernoasă;
- o rezonanţă prea bucală, care are ca efect o voce aspră, răguşită, autoritară;
- o rezonanţă prea nazală, care are ca efect o voce firavă, subţire, nazală.

Importantă este şi reglarea volumului vocii în funcţie de numărul persoanelor ce constituie auditoriul, de configuraţia şi acustica sălii şi de accentele de expresivitate pe care vorbitorul vrea să le marcheze. Pentru a te face ascultat, trebuie mai întâi să fii auzit. O voce prea slabă cere auditoriului un efort de atenţie care va sfârşi prin pierderea atenţiei. Pe de altă parte, o voce prea puternică ce poate provoca – la începutul discursului – un efect de surpriză, mai apoi va obosi auditoriul.

Pentru a se face înţeles, vorbitorul va ţine cont de următoarele elemente:

- *articularea* – a articula bine înseamnă a detaşa şi a înlănţui corect silabele. Nu trebuie să bâlbâi sau să înghiţi cuvintele. Articularea dă claritate discursului;
- *debitul* este viteza cu care vorbim. Un debit lent, calm conferă gravitate cuvintelor. Un debit precipitat semnifică agitaţie, nervozitate. Totuşi, un debit prea regulat atrage monotonia. Interesul publicului este stimulat prin varierea debitului;
- *pauzele şi tăcerile* sunt opriri mai lungi sau mai scurte. Ele constituie un fel de punctuaţie orală şi sunt un mijloc eficient când sunt bine stăpânite, pentru a atrage sau a reţine atenţia auditoriului. Pauza poate fi folosită în mai multe scopuri:
  - se face o pauză pe un cuvânt important. Auditoriul înţelege că este un punct important din discurs;
  - se face o pauză după o întrebare. Auditoriul înţelege că se aşteaptă un răspuns;
  - se face o pauză în mijlocul propoziţiei. Auditoriul se uită şi încearcă să înţeleagă ce se petrece;
- *accentuarea, intonaţia* – a accentua înseamnă a insista pe o silabă sau pe un cuvânt. A intona înseamnă a schimba înălţimea vocii. Din jocul acestor două elemente se obţine exprimarea unor sentimente, stări etc. – de exemplu, când saluţi pe cineva.

Pentru a folosi cel mai potrivit timbru, puteţi exersa: respiraţi adânc, pronunţaţi sunetul *a* în toate felurile posibile, fără să vă forţaţi sau să pronunţaţi pe nas; alegeţi singur tonalitatea care vi se pare cea mai potrivită, cea mai sonoră; adoptaţi acest ton şi citiţi un text cu voce tare, încercând să menţineţi tonul respectiv. Cu timpul, prin exerciţiu, acesta va deveni registrul dumneavoastră normal.

Altă modalitate: pronunţaţi nota *do* foarte jos şi urcaţi până la *fa*. Veţi obţine, astfel, un ton median. Fredonaţi apoi mai multe fraze în acest registru. Păstraţi un registru grav dacă trebuie să ridicaţi vocea.

Exerciţiu

Alegeţi-vă un subiect despre care vă place să vorbiţi; scrieţi expunerea în aproximativ 15 rânduri. Prezentaţi apoi subiectul – oral – în faţa colegilor.

a) Analizaţi vocea celui care vorbeşte. Urmăriţi:
   - registrul/timbrul: ascuţit, grav, median;
   - debitul: prea rapid, prea lent, corect;
   - articularea: confuză, indistinctă, clară;
   - accentul local: pronunţat, uşor, inexistent;
   - volumul: prea slab, prea puternic, convenabil.

b) Ce deosebiri aţi sesizat între stilul oral şi cel scris? Daţi răspunsul la întrebare în faţa colegilor.

Veţi observa că între discursul scris şi prezentarea orală există o serie de deosebiri:

- *punctuaţia*: în codul oral, punctuaţia este înlocuită cu separarea grupurilor de cuvinte prin pauze de suflu (respiraţie). Vocea marchează discursul prin variaţiile de debit, pauze, intonaţie. Semnele ce codifică discursul oral: „/" semnifică o pauză scurtă; „//" semnifică o pauză lungă;
- *vocabularul*: în scris, timpul de reflecţie permite evitarea repetiţiilor, găsirea unor sinonime, a cuvântului celui mai potrivit. Vocabularul este variat şi bogat. El este ortografiat conform unor reguli. Când vorbim liber, sinonimele nu ne vin imediat în minte. Stocul de cuvinte disponibile pe loc nu este la fel de mare. Nu sunt pronunţate clar toate silabele. Pentru a-şi acorda un timp de reflecţie, vorbitorul foloseşte diverse procedee paralingvistive sau nonlingvistice;
- *construcţia frazelor*: în scris, recitirea textului permite modificarea lui. Oral, cuvântul este pronunţat pe măsură ce se elaborează. Foarte rar se mai revine pentru a completa, a reformula sau a nuanţa frazele.

În general, un stil bun se compune din propoziţii scurte şi independente. Stilul oral aduce în discuţie mai curând persoane decât idei. El utilizează imagini şi metafore cu rol de a fixa atenţia şi a permite repetiţia necesară asimilării.

2.7. Tracul în prezentările publice

Majoritatea persoanelor, atunci când se află în situaţia de a lua cuvântul în public, au emoţii. În mod curent, aceste emoţii se manifestă printr-o serie de simptome ce caracterizează tracul. Dintre acestea, mai frecvente sunt (Bellenger, 1989, pp. 10-37): gura uscată, transpiraţia, palmele umede, tremuratul, sentimentul de oprimare, respiraţia accelerată, gâtul strâns, asfixia, palpitaţiile, picioarele grele, amorţeala, nodul în gât, nodul la stomac, crampele, crisparea, balonările, senzaţia de furnicături, picioarele moi (te lasă picioarele), greaţa, agitaţia, dorinţa de a urina, durerile de cap, senzaţia de rece în spate, senzaţia că eşti paralizat etc.

Tracul este cauzat de situaţia de aşteptare: la un examen, la doctor, în faţa unei decizii importante etc. Tracul apare, de asemenea, când trebuie să vorbim în public (frica de a ne expune privirilor, de a fi judecaţi aspru sau neînţeleşi, de a dezamăgi).

În doze rezonabile, tracul poate avea şi efecte pozitive. El poate fi stimulativ. Mecanismele care îl generează pot induce efecte pozitive : o anumită tensiune a corpului, excitaţie intelectuală, creşterea vitezei de reacţie, favorizarea concentraţiei.

Pentru a diminua tracul, se recomandă folosirea unor tehnici de relaxare (Charles, Williame, 1998, p. 16) – de exemplu, capul şi ceafa sprijinite de spătarul fotoliului, antebraţele uşor îndoite, genunchii puţin depărtaţi, tălpile sprijinite de podea.

În ziua în care trebuie să vorbiţi, nu vă propuneţi să faceţi multe lucruri, ca să nu vă enervaţi. Nu beţi multă cafea sau ceai. Mâncaţi puţin şi încet. Nu vorbiţi mult înainte. Nu le explicaţi celor din jur ce aveţi de gând să spuneţi. Nu vă grăbiţi, purtaţi-vă firesc. Când se apropie ora, mergeţi din timp în locul respectiv. În sală, concentraţi-vă. Luaţi loc – înainte de a lua cuvântul – şi respiraţi lent.

Când sunteţi invitat să vorbiţi, ridicaţi-vă încet de pe scaun, echilibraţi-vă corpul, mergeţi decontractat spre tribună, gândiţi-vă la vârful degetelor. Întoarceţi-vă spre public, potriviţi-vă postura. Verificaţi – dacă este cazul – microfonul. Fixaţi cu privirea ultimul rând de scaune. Puteţi începe să vorbiţi !

Pentru controlul respiraţiei, timp de cinci-zece minute, înainte de a intra în sală, inspiraţi încet şi profund prin nara stângă, cu nara dreaptă astupată cu degetul mare drept. Expiraţi prin nara dreaptă, după ce aţi îndepărtat degetul, blocând în acelaşi timp nara stângă cu indexul drept. Reluaţi procedura. Acasă, luaţi o poezie şi încercaţi să citiţi cu voce tare primul vers dintr-o singură inspiraţie ; apoi încercaţi să citiţi două versuri cu aceeaşi inspiraţie. Exersând, veţi putea ajunge şi la trei-patru versuri.

Exerciţiu

Bifaţi acele simptome pe care le-aţi identificat la dumneavoastră când trebuie să vorbiţi în public.
Identificaţi consecinţele tracului asupra exprimării dumneavoastră.

2.8. Intervenţia improvizată

Adesea, a participa la o şedinţă sau la o întrunire înseamnă a-ţi exprima opinia asupra problemelor discutate, a da informaţii asupra realizării unor sarcini, a descrie fapte şi fenomene observate în activitatea curentă sau a furniza o explicaţie privind aspecte ale muncii proprii sau a echipei.

Această intervenţie în public, nepregătită anterior din punctul de vedere al discursului, deşi este scurtă (trei-cinci minute), se dovedeşte pentru majoritatea persoanelor stresantă. Pentru a obţine rezultatul dorit (a fi convingător, a vă face înţeles, a vă remarca etc.), este necesar să respectaţi câteva reguli de bază (Baril, Guillet, 1992, vol. I, p. 204) :

a) *înainte de a începe* :
   1. fixaţi-vă un obiectiv : „Ce vreau să spun ? " ;
   2. gândiţi-vă cu ce vreţi să începeţi şi unde vreţi să ajungeţi ;
   3. încercaţi să prevedeţi cele două-trei articulaţii ale discursului ; ordonaţi-vă ideile ; elaboraţi un plan mental ; notaţi-vă cuvintele-cheie ;
   4. înlănţuirea ideilor poate urma una dintre schemele logice : acumulare, regrupare pe categorii, opoziţie, desfăşurare lineară a argumentelor sau o combinare a acestora ;

b) *în timp ce vorbiți*:
1. învățați să vă controlați respirația pentru a vă stăpâni vocea și emoțiile;
2. concentrați-vă asupra demersului pe care vi l-ați propus; fiți atent la reacțiile auditoriului;
3. nu faceți digresiuni și întoarceri la idei deja epuizate;
4. variați ritmul și intensitatea vocii;
5. nu accelerați ritmul vorbirii, dar evitați, în același timp, pauzele foarte lungi (riscați să fiți întrerupt și să vi se ia dreptul la cuvânt);
6. marcați ferm finalul printr-o frază/formulă de încheiere și prin tonul vocii;

c) *după intervenție*:
1. analizați ce nu a fost bine; gândiți-vă ce ar fi putut fi schimbat;
2. analizați intervențiile celorlalți, comparativ cu a dumneavoastră;
3. exersați acasă, cu un casetofon, mici discursuri (fiți conștient totuși că lipsa publicului face situația artificială).

Exercițiu

Fără a vă pregăti dinainte, alegeți unul dintre subiectele propuse și improvizați o luare de cuvânt de cinci minute:

1. exprimați-vă punctul de vedere asupra unui subiect de actualitate larg mediatizat;
2. analizați dacă așteptările din momentul angajării pe postul actual corespund cu situația reală cu care vă confruntați în prezent;
3. descrieți etapele ultimului proiect la care ați participat în colectivul din care faceți parte;
4. explicați factorii care au dus la un insucces profesional propriu;
5. relatați ultimul incident pe care l-ați avut la firma/organizația unde lucrați.

În timpul unei ședințe, intervenția vorbitorilor reprezintă adesea o formă de dialog mai elaborată, pe o temă în dezbatere, la care fiecare participant contribuie cu propriile păreri și opinii. Chiar și atunci când discursul este pregătit (raport, dare de seamă etc.), el constituie punctul de plecare pentru discuții de grup în vederea obținerii unor rezultate concrete care vor influența activitatea grupurilor profesionale vizate.

Între participanți are loc un schimb susținut de întrebări și răspunsuri. Din punct de vedere al formei lor, întrebările pot fi (Charles, Williame, 1992, pp. 38-39):

1. *întrebări orientate* – aceste întrebări induc, în general, un răspuns pozitiv. Ele au rolul de a-l face pe interlocutor să descopere o idee, să obțină adeziunea acestuia. Ele urmăresc să ghideze demersul intelectual al interlocutorului spre soluția care i se propune. Sunt întotdeauna întrebări închise cu răspuns afirmativ sau negativ – de exemplu: „Sunteți satisfăcut de răspunsul primit?"; răspuns posibil: „Da"/„Nu"; „Sunteți total satisfăcut de răspunsul primit?"; răspuns indus: „Nu"; folosirea unui cuvânt cu valoare pozitivă sau negativă orientează răspunsul – de exemplu: „Sunteți gata să vă continuați eforturile pentru a câștiga?";

2. *întrebări-capcană*, bazate pe o presupunere: aceste întrebări pot conţine o informaţie implicită pe care interlocutorul şi-o asumă în răspunsul dat – de exemplu: „Te-ai întâlnit azi dimineaţă la ţigară cu Maria/Ion/Dan?" (Ion, Maria, Dan, nu contează persoana). Întrebarea viza să descopere, implicit, recunoaşterea faptului că persoana întrebată se afla la acea oră la o ţigară, în loc să lucreze în biroul său. Un alt tip de întrebări-capcană sunt cele bazate pe cunoaşterea exactă a unui fapt: se pune o întrebare foarte precisă, la care interlocutorul nu poate da un răspuns. El nu îşi va mai putea argumenta punctul de vedere, neputând face dovada cunoaşterii în profunzime a subiectului – de exemplu: „Vorbiţi despre uzura morală a acestui procedeu de fabricaţie, dar aţi putea să ne spuneţi exact de când datează el şi ce puteţi să ne propuneţi în locul lui?";
3. *întrebarea-controversă* are drept scop să-l facă pe interlocutor să reacţioneze violent. Este folosită cu predilecţie în discursurile polemice. Întrebarea pune în discuţie acţiunile sau situaţia interlocutorului, deplasând accentul de pe fapte spre persoana în cauză. Se neagă competenţa celuilalt ori moralitatea lui sau i se subminează puterea. Ea are scopul de a-l face pe interlocutor să reacţioneze pe loc, să se apere. Cel ce lansează întrebarea îşi rezervă, astfel, rolul de dominator, de atacant, el fiind cel ce „face jocurile". – de exemplu: „De când sunteţi director general, profitul firmei noastre s-a diminuat. Aveţi de gând să candidaţi din nou la următoarele alegeri?";
4. *contraîntrebarea* este o întrebare ca răspuns la o întrebare a interlocutorului. Este un mod de a nu răspunde la întrebarea pusă, relansând întrebarea celui care a pus-o iniţial, cu scopul fie de a evita răspunsul, fie pentru a afla punctul de vedere al celui ce a pus întrebarea, pentru o mai bună organizare a propriului răspuns. Prin aceasta se urmăreşte destabilizarea celui care conducea discuţia, preluând poziţia de forţă – de exemplu: „Întrebare: Ce puteţi să ne spuneţi despre creativitatea grupului dumneavoastră?"; contraîntrebare: „Le-aţi pus această întrebare şi altor participanţi din alte grupuri?";
5. *întrebările obiective* sunt cele care se referă la obţinerea unor informaţii, fără a viza opiniile participanţilor – de exemplu: „Unde se află întreprinderea care ne-a trimis propunerea?" „La Braşov.";
6. *întrebările subiective* pun în evidenţă opiniile participanţilor şi vor să afle argumentele fiecăruia dintre ei – de exemplu: „Consideraţi fuziunea avantajoasă?" „Da, pentru că...", „Nu, pentru că...".

Într-o şedinţă sau chiar în timpul unui interviu, cel ce conduce discuţiile trebuie să rezerve o parte din timp pentru a răspunde la întrebările puse de către participanţi. Această modalitate de interacţiune dă întâlnirilor un caracter mai dinamic şi permite exprimarea deschisă a opiniilor fiecărui participant, fiind o sursă de informaţii şi de feedback. Răspunsul la întrebări parcurge mai multe faze: de identificare a sensului, de construire a răspunsului şi de verificare a înţelegerii (Charles, Williame, 1998, pp. 40-41). Autorii citaţi oferă următoarele repere:

- *identificaţi tipul întrebării.* La o întrebare închisă se aşteaptă un răspuns precis, de tip „Da" sau „Nu". Interlocutorul aşteaptă o informaţie precisă. Răspunsul poate fi şi mai complet, în acest caz reluându-se întrebarea în începutul răspunsului – de exemplu: „Folosiţi în mod curent calculatorul?". La o întrebare deschisă, răspunsul trebuie, de obicei, să cuprindă o opinie personală, o argumentare a unui punct de

vedere etc. În acest caz, răspunsul impune un moment de reflecție, de pregătire mentală – de exemplu: „Cum crezi că am putea face să îmbunătățim performanța echipei?". La o întrebare-oglindă, răspunsul așteptat nu este precis. Cel ce pune întrebarea dorește să se oprească asupra unor aspecte de detaliu; de exemplu: „Mi s-a părut neinteresant proiectul." „Neinteresant?" „Da, neinteresant." „Majoritatea obiectivelor propuse apar deja în planul de anul trecut";

- *căutați limitele întrebării; recadrați întrebarea.* Pot apărea mai multe situații:
  a) întrebarea se referă la un detaliu. Pentru ca răspunsul să aibă sens, este uneori necesar să facem referire la un context mai general al problemei, de exemplu: „De ce a crescut indisciplina în secția X?" „Mi se pare că ar trebui să discutăm situația întregii întreprinderi. Cazuri ca cel adus în atenție sunt din ce în ce mai frecvente";
  b) în alte situații, întrebarea se referă la un caz prea general: se poate reduce domeniul, ilustrând cazul prin exemple concrete. Cazul particular este considerat semnificativ pentru întreaga situație – de exemplu: „Se vorbește despre proiectul de a urbaniza fața satelor. Ce părere aveți despre aceasta?" „Subiectul este foarte vast. M-aș referi la experiența anilor '70, când s-a încercat realizarea unui astfel de proiect lângă București. S-a constatat..." ;
  c) întrebarea poate conține o presupunere implicită (întrebare-capcană): înainte de a răspunde, căutați informația ascunsă din întrebare. Apoi demontați presupunerea în răspunsul dat – de exemplu: „E bine dacă anunț venirea ta la firma X pentru joia viitoare?". Indiferent de răspunsul afirmativ sau negativ, implicit se consideră că nu ai nimic împotrivă să mergi acolo, problema fiind numai stabilirea datei. Dacă însă dorești să refuzi delegația – șeful tău a evitat special să-ți ceară acordul formal, întrebându-te direct dacă-ți convine data, știind că nu dorești să te duci la firma X –, răspunsul la întrebare va fi: „Nu data este problema, ci faptul că am discutat deja cu dumneavoastră și credeam că ne-am înțeles să meargă B. în această delegație, din motivele pe care le știți.";
- *identificați domeniul întrebării.* Dacă întrebarea conține cuvinte ca: *a resimți, sentimente* etc., ea se referă la domeniul afectiv; referiți-vă în răspuns la sentimente. Dacă întrebarea conține cuvinte care trimit la simțuri, vorbiți în răspuns despre auz, miros, gust etc. Dacă întrebarea conține cuvinte ca: *argumentează, gândește-te, spune, discută* etc., ea ține de domeniul intelectual.

Exerciții

1. Pornind de la textul de mai jos, organizați o dezbatere pe tema poluării; desprindeți principalele cauze/principalii factori și consecințele acestora; propuneți, de asemenea, măsuri pentru reducerea poluării. *Participanții vor pune cât mai multe întrebări, de toate tipurile, celor ce exprimă puncte de vedere.*

Fidel cititor al lui Fig-Mag, *caricatura pe care ați publicat-o privind diversele mișcări ecologice m-a întristat. Sigur, anumite opinii sunt excesive, sigur, ideologia avansată de anumite curente poate părea utopică. Nu este însă mai puțin adevărat că, dacă nu suntem vigilenți, s-ar putea să nu ne mai revenim când mă gândesc la dezastrul climatic și ecologic pe care noi înșine îl pregătim.*

Este utopic să repunem în discuţie problema nucleară şi siguranţa noastră când ne amintim de Cernobîl? Este utopic să denunţăm marii poluatori mondiali ai atmosferei, ai mării şi ai pământului când, într-un loc sau altul, se descoperă în pământ sau în adâncurile mării cimitire industriale? În sfârşit, este utopic să dorim să consacrăm sume mult mai importante căutării unor energii naturale şi nepoluante când ne gândim, de exemplu, că agricultura e atât de ignorată astăzi? O soluţie ar putea fi reconvertirea interesului spre producerea unor vegetale care să permită fabricarea unor carburanţi, chiar dacă aceasta nu ar fi pe placul petroliştilor? („Courrier des lecteurs", *Le Figaro Magazine*, 4 aprilie 1992)

2. Organizaţi câte o dezbatere – cu întrebări şi răspunsuri – pentru a susţine afirmaţiile următoare; găsiţi exemple pe care să le dezvoltaţi pe scurt:

   a) medicina va sfârşi prin a prelungi cu cel puţin douăzeci de ani durata vieţii;
   b) e mai bine să ai un şef care să-şi asume toată responsabilitatea, ca tu să n-ai nici o bătaie de cap.

2.9. Comunicarea scrisă în organizaţii

Comunicarea scrisă ocupă un loc important în viaţa organizaţiilor, indiferent de domeniul lor de activitate. Formalizarea relaţiilor dintre indivizi, nevoia ordinelor scrise, a indicaţiilor tehnice, aplicarea legislaţiei şi a regulamentelor fac din acest tip de comunicare un instrument de lucru indispensabil derulării activităţilor.

Comunicarea scrisă cu rol profesional are câteva caracteristici aparte: *caracterul pragmatic*, *caracterul obiectiv* şi *preocuparea pentru asigurarea accesibilităţii* (Vasile, 2000, pp. 54-57).

- *caracterul pragmatic* derivă din rolul comunicării scrise, acela de a asigura informarea necesară în vederea deciderii, executării şi controlului operaţiilor sau rezolvării problemelor. Comunicarea scrisă contribuie la realizarea funcţiilor manageriale;
- *caracterul obiectiv* al comunicării scrise profesionale decurge din însuşi specificul acestui tip de activitate. Indiferent de formă şi destinaţie, această comunicare cuprinde fapte, acţiuni, statistici şi documente oficiale, ceea ce reduce la maximum partea de subiectivism şi funcţia conotativă a limbajului. Prezentarea documentelor scrise este supusă rigorilor unui discurs tipizat, în care prevalează faptele, observaţiile şi constatările. Personalitatea celui ce concepe şi redactează aceste documente se disipează, ceea ce face deosebirea între două texte de acelaşi tip fiind competenţa celui ce le-a conceput şi informaţia ce a stat la baza redactării. Semnele distinctive ale comunicării scrise profesionale sunt realizarea logicii interne a textului şi capacitatea autorului de a analiza, a compara şi a sintetiza informaţiile;
- *accesibilitatea* este dată de modul în care mesajul este conceput şi structurat din punct de vedere lingvistic şi de sobrietatea stilului.

Comunicarea scrisă profesională include: rapoarte, dări de seamă, procese-verbale, informări, regulamente de ordine interioară, planuri, programe de activităţi, note informative (de constatare, de justificare etc.), scrisori oficiale etc.

2.9.1. *Forme ale comunicării scrise profesionale*

Comunicarea scrisă profesională îmbracă forme variate, după scopul ei și tipul sarcinii cu care este asociată. O parte a acestei comunicări este puternic formalizată, sub forma unor „tipizate", grafice, diagrame etc. Dintre formele „deschise" de comunicare scrisă, cel mai des folosite sunt rapoartele, proiectele, notele interne și scrisorile.

Raportul este o formă de comunicare despre un anumit subiect, într-un mod structurat și obiectiv, de la o persoană care a studiat o serie de fapte relevante către o altă persoană (sau alte persoane) ce are (au) nevoie să le cunoască pentru realizarea unui anumit scop legat de îndeplinirea sarcinii de muncă (Vasile, 2000, p. 58).

Majoritatea informațiilor sunt transmise sub forma unor *rapoarte* cu finalități diferite, în funcție de obiectivele urmărite, de atribuțiile manageriale și de receptor. Pentru realizarea planificării și a previziunii, managerul are nevoie de informații – și furnizează, la rândul lui, informații – privind mediul extern și intern. Aceste informații sunt transmise sub formă de rapoarte scrise și fundamentează deciziile privind prognoza, analiza și planificarea activităților specifice organizației. Pentru realizarea acțiunilor de organizare, structurare și restructurare a unor aspecte din organizație, rapoartele îi servesc managerului în obținerea informațiilor necesare pentru inițierea, planificarea și realizarea schimbării. Pentru realizarea funcției de coordonare, activitatea managerului se sprijină pe rapoartele care circulă pe canalele formale orizontale sau verticale, venind de la diferitele departamente ale organizației. Ele se referă la strategii, rezolvarea problemelor și propuneri de proiecte, contribuind la o mai bună utilizare a resurselor umane, materiale și financiare. Pentru realizarea funcției de conducere, rapoartele pot să fie realizate de echipa managerială, având rolul de a face cunoscută politica organizației, ori să circule de jos în sus, prezentând modul cum sunt îndeplinite sarcinile la nivelul departamentelor. Pentru realizarea funcției de control, în practica managerială din organizații se folosesc rapoartele periodice de prezentare a realizărilor prevăzute în plan și a atingerii obiectivelor stabilite. Acestea pot fi rapoarte de producție, de vânzări, contabile etc.

Scopul raportului, atât scris, cât și oral, este de a informa asupra unor fapte, acțiuni sau situații de muncă. În același timp, majoritatea rapoartelor au și o componentă persuasivă, încercând să convingă persoana sau publicul căreia/căruia îi este adresat de justețea afirmațiilor cuprinse în raport și de exactitatea faptelor prezentate. Prin aceasta, autorul dorește să obțină apreciere și credibilitate. Scopul raportului este, cel mai adesea, de a orienta acțiunea destinatarului spre viitor. Se consideră că un raport de calitate constituie un mijloc de intervenție eficient în elaborarea unor soluții practice.

După conținutul lor, *rapoartele sunt de mai multe tipuri*. Dragoș Vasile (2000, pp. 59-61) le împarte în:

- *rapoarte scurte de informare*, care conțin numai relatarea unor fapte (raport asupra participării la o reuniune de lucru, un simpozion, rezultatele unei negocieri, raportul financiar etc.), fără componenta de persuasiune;
- *rapoartele justificative*, ce sunt, în primul rând, persuasive, cu o notă mai mare de subiectivism, cel care se află în situația de a redacta și a prezenta un astfel de raport având interesul să se prezinte într-o lumină favorabilă;

- *rapoartele de activitate*, care informează asupra realizării unei etape a activităţii sau prezintă starea finală a acesteia – sunt rapoarte informative mai complexe ce urmăresc activitatea respectivă de la obiectivele iniţiale până la starea finală, cu aprecieri asupra reuşitelor, dar şi a dificultăţilor întâmpinate. Multe organizaţii cer periodic (cel puţin o dată pe an) astfel de rapoarte, ce servesc şi ca autoevaluare a angajatului şi ca bază pentru redactarea raportului la nivel de organizaţie;
- *rapoartele de analiză*, care sunt redactate pentru a prezenta şi a analiza o anumită situaţie, eveniment sau un proces apărut la un moment dat (cu rol pozitiv sau negativ pentru organizaţie) sau periodic, la sfârşitul unui proiect, în perioadele de bilanţ sau cu ocazia unor controale externe – acest tip de raport, caracteristic comunicării organizaţionale de sus în jos, prezintă – pe lângă constatarea faptelor – un final evaluativ şi recomandări sau sugestii pentru etapele următoare ale activităţii (noi linii de acţiune, noi obiective ce decurg din rezultatele analizei etc.). Pe lângă imaginea globală asupra aspectelor vizate, el oferă factorilor de decizie deschiderea necesară pentru măsuri corective sau ameliorative;
- *propunerea*, ce este un raport predominant persuasiv, scris la iniţiativa expeditorului, în care autorul încearcă să convingă anumite persoane ce deţin puterea de decizie în organizaţie de justeţea opiniei sale şi de oportunitatea pe care propunerea sa o reprezintă pentru beneficiar (organizaţie, manager, colectiv etc.), indiferent dacă e vorba despre propunerea unor schimbări în departament, cererea unui credit suplimentar, decalarea unor termene etc. – acest raport conţine o componentă de marketing, de aceea termenii de redactare trebuie să fie suficient de convingători, clari şi logici. Foarte importante sunt introducerea şi încheierea, dar şi partea de justificare prin argumente a propunerii;
- *nota internă*, ce este o formă de comunicare scrisă care circulă în interiorul organizaţiei cu scopul de a transmite rapid şi operativ ordine, indicaţii, modificări de proceduri sau regulamente etc. – personalul căruia i se adresează trebuie să se conformeze şi să traducă în practică indicaţiile primite. Caracterul ei este mai puţin formal, fiind un schimb de mesaje cu scopul de facilitare a informaţiei. Nota internă este însoţită de feedback din partea celui care o primeşte: un răspuns scris, o decizie, o schimbare de comportament etc. Nota internă cuprinde, de regulă: un antet, titlul, expeditorul, destinatarul, data, subiectul, conţinutul (sub formă narativă) şi semnătura.

Denis Baril şi Jean Guillet (1992, vol. 2, pp. 145-156) grupează rapoartele după criterii de conţinut, dar şi de formă:

- *rapoartele standardizate* sunt cele cu rubricaţie fixă, formulare sub formă de tabele. Acestea pot fi: rapoarte financiare, juridice, de verificare a conturilor etc. Ele se completează conform rubricaţiei sau după modelul unor rapoarte anterioare. Dacă autorul are ceva de adăugat, raportul poate fi urmat de o notă ataşată în anexă;
- *rapoartele de sinteză* trasează derularea unei activităţi pe o perioadă de timp (un an, un semestru etc.) cu scopul analizării acesteia. El prezintă, de asemenea, o judecată de valoare asupra calităţii activităţii respective. Aceste rapoarte sunt realizate, în general, de un organism, cum ar fi: raportul consiliului de administraţie al unei societăţi, raportul preşedintelui, al secretarului general al unei organizaţii sau asociaţii. Ele sunt apoi aprobate de adunarea generală sau de alte organisme de conducere colectivă ale organizaţiei. Nota dominantă a acestor rapoarte este pozitivă, ele dorind

să evidenţieze, în primul rând, realizările grupului vizat în faţa forurilor ierarhice. Din acest motiv, accentul va fi pus pe : conformitatea acţiunilor raportate cu obiectivele/ planurile aprobate anterior ; rezultatele şi progresele înregistrate ; eficacitatea măsurilor care au fost luate pentru realizarea obiectivelor ; dificultăţile survenite şi modul cum au fost depăşite ; căile de acţiune pentru viitor, continuarea activităţii în perioada următoare raportului. În redactare, raportul de sinteză va cuprinde :

- o scurtă prezentare a situaţiei generale (contextul economic sau politic, modificări ale legislaţiei, evoluţii fiscale, ale pieţei, raportarea la concurenţă etc.) ;
- o descriere şi o apreciere ale situaţiei particulare a organizaţiei în contextul general care a favorizat sau, din contră, a îngreunat realizarea obiectivelor proprii ;
- o expunere detaliată a deciziilor în diferitele sectoare ale organizaţiei ce au afectat mediul intern şi cel extern ale acesteia ;
- un rezumat al situaţiei financiare, al succeselor obţinute şi al profitului înregistrat în perioada respectivă ;
- o prezentare a acţiunilor în curs de desfăşurare şi a perspectivelor, pe termen scurt şi mediu ;

• *rapoartele de anchetă* cuprind rapoartele de stagiu, de călătorii de afaceri, de vizite (schimburi de experienţă). Ele prezintă o activitate încheiată, urmată de o judecată de valoare asupra beneficiilor pe care organizaţia (prin persoana/persoanele care a/au participat) le are în urma acelei acţiuni. Autorul îşi asumă rolul de „critic" al acţiunii prezentate în raport, cu propuneri de valorificare a experienţei dobândite. Partea cea mai amplă a raportului va fi dedicată descrierii evenimentelor sau activităţii, regrupând informaţiile în sprijinul punctului de vedere adoptat. Autorul emite judecăţi de valoare şi face propuneri pornind de la experienţa profesională trăită. Acest raport are o notă mai mare de subiectivism decât cele prezentate anterior ;

• *raportul tehnic* este cel mai frecvent întâlnit. El este cerut de destinatar, de regulă un şef ierarhic. Raportul tehnic poate fi studiul unei situaţii economice, al unui segment de piaţă, punerea la punct a unui procedeu de fabricaţie, soluţionarea unui conflict sau rezultatul unei negocieri. Raportul va prezenta rezultatele investigaţiei, etapele acţiunii, diversele puncte de vedere asupra fenomenului studiat, cu prezentarea din partea autorului şi a propriilor opinii şi ipoteze de lucru. În încheiere, se aşteaptă o luare de poziţie clară a celui (celor) ce a (au) redactat raportul şi sugestii pentru căile de urmat în urma situaţiei prezentate ;

• *raportul colectiv* este un text care prezintă şi justifică deciziile unui grup sau ale unei comisii, scris de un reprezentant însărcinat de grup cu redactarea acestuia. Raportorul va face, în numele grupului, sinteza activităţii colective şi a punctelor de vedere ale membrilor grupului. Redactarea unui astfel de raport implică o mare responsabilitate pentru raportor, acesta trebuind să rămână fidel spiritului grupului, fără a deforma ideile asupra cărora grupul şi-a exprimat consensul ;

• *raportul funcţional* este propus de autori ca o alternativă la „raportul tradiţional". Este o formă mai economică, apropiată de raportul tehnic, redactat sintetic şi concis, urmărind o rubricaţie strictă. Planul-tip al raportului funcţional este :

- *obiectul* defineşte în maximum două fraze problema tratată şi obiectivul vizat ;
- *concluziile* dau un răspuns imediat : rezultatul anchetei, poziţia sau sugestiile preconizate etc. ;

- *realizarea* enumeră principalele mijloace necesare (tehnice, financiare etc.), modalităţile de realizare, eventualele dificultăţi ce pot apărea;
- *consecinţele* precizează avantajele soluţiilor propuse (costuri, personal, rezultate, facilităţi etc.).

Conţinutul fiecărei rubrici este prezentat într-o formă grafică ce poate fi uşor vizualizată (liste juxtapuse, alineate şi spaţii între rânduri, numerotări ale ideilor etc.). Aceste rapoarte pot fi însoţite de anexe cu grafice, diagrame, tabele statistice, procese-verbale, fişe tehnice etc. Printre avantajele raportului funcţional, comparativ cu cel tradiţional, se numără:

- suprimarea introducerii, sursă de stres pentru autorul raportului;
- existenţa rubricilor în raport jalonează ideile, ajutându-l pe autor să nu uite nici un aspect important; ca redactare, acest raport cere un efort mai mic decât unul narativ;
- se elimină dificultăţile ce ţin de stilul redactării, cuvintele de legătură, repetiţiile etc.;
- reprezintă o economie de timp, fiind mult mai scurt (maximum două pagini);
- se citeşte mai repede şi mai uşor prin eliminarea unor fraze lungi şi prin procedeele de punere în pagină;
- este indicat mai ales pentru persoanele fără experienţă în redactarea rapoartelor.

Pentru destinatar, avantajele sunt:

- prin suprimarea introducerii, acesta află direct care este obiectul raportului şi ce soluţii sunt preconizate;
- poate aprecia imediat implicaţiile soluţiei (costuri, resurse, rezultate scontate etc.);
- lectura este facilitată de punerea în pagină şi procedeele de vizualizare a punctelor-cheie din raport;
- economie de timp prin lectura rapidă, cu posibilitatea unei lecturi selective.

Prin comparaţie, *raportul tradiţional* are o mai mare forţă argumentativă, ideile fiind mai complete şi mai nuanţate; este mai potrivit în tratarea problemelor resurselor umane sau a problemelor ce afectează global organizaţia; este necesar când destinatarul e format din persoane cu roluri diferite sau care nu sunt la curent cu faptele relatate. *Raportul funcţional* este mai uşor de scris şi de citit; face economie de timp; prezentarea este mai eficientă şi uşurează înţelegerea; el constituie adesea o primă formă a unui raport ce va fi apoi completat şi diversificat. Indiferent de tip, raportul este un instrument de lucru care prezintă o situaţie concretă, din partea unui emiţător responsabil spre un destinatar cunoscut, aflat, cel mai adesea, într-o poziţie ierarhică superioară. Scopul său este de a ajuta destinatarul să-şi facă o impresie justă despre situaţia respectivă, cu economie de timp şi efort. De multe ori, raportul stă la baza luării unei decizii, de aceea informaţiile şi argumentele trebuie să fie corecte, să se poată verifica şi aplica la nivel decizional. Deşi prezintă uneori şi opinii personale ale autorului, raportul trebuie prezentat întotdeauna ca o reflecţie raţională, cu un grad ridicat de obiectivitate. Raportul trebuie redactat într-un stil cât mai impersonal. Se vor evita pronumele personale de persoana I (*eu, noi*) în favoarea unor formulări neutre (*comisia estimează, colectivul de cercetare a identificat...*) şi adresările directe, destinatarul fiind adesea un personaj nedeterminat: un serviciu, un consiliu, o comisie etc. Când se exprimă păreri sau propuneri personale, este bine să se evite formulările *eu cred, eu mă gândesc*, preferându-se *propunem* sau *comisia propune... Planul raportului* (Baril, Guillet, 1992, vol. 2, pp. 147-148) nu este standardizat. O

notă de originalitate îl va face mai viu și va menține trează atenția destinatarului. Totuși, o anumită structură este, în general, valabilă:

. *introducerea* precizează problema care va fi tratată, amintind scopul raportului și interesul său pentru persoana sau autoritatea ce l-a solicitat;
. *situația* cuprinde descrierea contextului și derularea acțiunii sau a procesului, demersul logic fiind de la general spre particular. Analiza va fi orientată spre soluțiile preconizate. Tot aici se vor analiza cauzele și responsabilitățile;
. *argumentarea* poate porni de la critica soluțiilor aplicate anterior, pentru a se evidenția noile soluții propuse și motivele care le-au determinat. Această parte va avea cea mai mare încărcătură persuasivă. Se pot adăuga contraargumente la propria propunere cu demontarea lor, aceasta dovedind că autorul a propus soluțiile după o serioasă reflecție;
. *rezultatele* vor preciza mijloacele de rezolvare, condițiile de aplicare și implicațiile acestora în practică. Tot aici se pot propune și planuri de aplicare a măsurilor propuse, eventual în mai multe variante;
. *concluzia* va readuce în discuție argumentele principale și va încerca să convingă asupra viabilității soluțiilor găsite.

Se consideră că un raport bine alcătuit este o formă de (re)prezentare a autorului în fața destinatarului. Prin el sunt judecate activitatea celui ce l-a întocmit, dar și spiritul său de inițiativă, responsabilitatea și capacitatea de comunicare;

• *raportul de stagiu* (*memoriul de stagiu* – Baril, Guillet, 1992, vol. 2, p. 154) este o formă aparte de raport, redactat de studenții care efectuează practică în producție (întreprinderi economice, instituții sau organizații de orice tip). Acest raport îi permite studentului nu numai să descrie activitățile la care a participat, ci și să confrunte cunoștințele sale teoretice cu aspectele practice din întreprindere. Raportul se realizează sub conducerea profesorului responsabil cu practica ce stabilește împreună cu studentul subiectul și planul raportului. Pentru redactarea raportului, studentul parcurge trei etape:

1. *observația*:
- observă organizarea generală a organizației și funcționarea departamentului unde efectuează practica, precum și legătura dintre acesta și celelalte departamente;
- își asumă locul și rolul în timpul stagiului;
- urmărește diferitele activități din departament și rolul fiecărui membru al echipei;
- se familiarizează cu documentația, metodele de lucru și atribuțiile membrilor echipei;

2. *participarea la viața departamentului*:
- se familiarizează cu sarcinile pe care le-a primit și le execută;
- solicită – dacă este cazul – sarcini de lucru;
- studiază climatul social și relațiile umane și ierarhice din departament;
- discută și cere informații ori de câte ori simte nevoia;

3. *strângerea documentației*:
- adună documentație despre organizație în ansamblu și despre departamentul respectiv;
- adună materiale produse de membrii echipei și materiale proprii realizate în timpul stagiului;
- se interesează de atribuțiile exacte pe care le-ar avea dacă ar fi angajat pe postul pe care a executat stagiul (fișa postului, standarde de performanță etc.).

Odată fixate subiectul și planul detaliat ale raportului (împreună cu profesorul coordonator), raportul realizat va fi redactat și predat coordonatorului de practică la termenul fixat.

3. Comunicare şi dialog social

3.1. Sindicatele ca formă de comunicare democratică

Managementul resurselor umane în organizaţiile economice, administrative şi comerciale cuprinde, ca expresie a principiilor democratice care guvernează societăţile moderne, participarea activă a salariaţilor, prin intermediul structurilor sindicale, la organizarea muncii şi la apărarea drepturilor fundamentale ale angajaţilor.

Promovarea şi apărarea drepturilor sindicale depind de atitudinea şi eforturile fiecărui membru de sindicat. Prin sistemul de comunicare şi educaţie sindicală, angajaţii sunt informaţi pentru a cunoaşte principiile juridice şi textele fundamentale care definesc drepturile sindicale. În societăţile democratice, sindicatele reprezintă structuri organizaţionale active, fiecare membru fiind parte a unui proces de cunoaştere cu scopul formării unor atitudini conştiente privind drepturile şi obligaţiile lor în muncă. Principalele etape în parcurgerea acestui proces sunt:

- cunoaşterea aspectelor legate de viaţa sindicală şi dobândirea unor atitudini democratice pentru susţinerea drepturilor sindicale;
- cunoaşterea conceptelor juridice şi a abordărilor referitoare la drepturile sindicale.

Funcţionarea sindicatelor este reglementată în România prin Legea sindicatelor nr. 54, din 24 ianuarie 2003. Prin prezenta lege, li se acordă tuturor persoanelor angajate în muncă, conform prevederilor legale, următoarele drepturi:

- dreptul tuturor muncitorilor, fără nici o discriminare, de a organiza sindicate şi de a adera la ele pe baza voinţei proprii, fără o autorizaţie prealabilă;
- dreptul sindicatelor, fără nici o intervenţie din partea autorităţilor publice, de a-şi elabora propriul statut şi propriile reguli, de a-şi alege reprezentanţii în deplină libertate, de a organiza instituţii proprii şi de a elabora programele acestora;
- asigurarea muncitorilor împotriva discriminărilor antisindicale privind locul de muncă;
- dreptul sindicatelor de a desfăşura activitatea lor în întreprinderi;
- asigurarea sindicatelor împotriva oricărui act de amestec în activitatea, funcţionarea sau administrarea lor, din partea patronilor;
- dreptul sindicatelor de a negocia colectiv regulile privind termenii şi condiţiile de angajare şi tot ce afectează nivelul de viaţă al membrilor lor;
- dreptul muncitorilor şi al sindicatelor la grevă, ca un mijloc esenţial pentru promovarea şi apărarea intereselor lor economice, profesionale şi sociale.

Activitatea sindicatelor se desfăşoară în strânsă dependenţă faţă de specificul pieţei muncii din fiecare ţară. De o mare diversitate, piaţa muncii în Europa este reglementată prin legislaţia europeană, la nivelul Uniunii Europene, legislaţiile naţionale ale ţărilor membre şi legislaţiile ţărilor ce nu fac parte din UE – cum e şi cazul României – cu statut de candidat la aderare. În condiţiile globalizării economice, se constată, ca o trăsătură definitorie a cadrului legislativ ce reglementează piaţa muncii, o compatibilizare a legislaţiilor naţionale din toate ţările europene, cu scopul declarat de a facilita, astfel, contactele economice şi a flexibiliza piaţa muncii prin accesul la muncă la nivel transnaţional.

3.2. Parteneriatul social la nivel naţional

Într-o societate democratică, esenţială pentru realizarea unei comunicări autentice şi eficiente sub forma *dialogului social* este implicarea *partenerilor sociali* şi asumarea de către fiecare dintre aceştia a rolurilor ce îi revin în funcţionarea mecanismelor sociale.

Partenerii sociali care participă la dialogul social sunt: *guvernul*, *patronatele* şi *sindicatele*. Fiecare dintre aceştia îndeplineşte în cadrul dialogului social roluri şi funcţii distincte.

Reglementarea formelor de dialog social la nivel naţional: funcţionarea unei societăţi democratice trebuie să se bazeze pe diversitatea ideilor, a punctelor de vedere şi a modalităţilor de asociere şi de acţiune a partenerilor sociali. Parteneriatul presupune, de asemenea, dialog social, toleranţă, acceptarea diversităţii, deschidere şi comunicare.

Parteneriatul, ca principală formă de dialog social, reprezintă un mod de interrelaţionare a diferitelor componente ale sistemului social, cu scopul armonizării intereselor acestora. Rolul partenerilor sociali este de a încheia acorduri sociale, de a contribui la aplicarea acestora şi de a realiza programe de dezvoltare comune la diferite niveluri.

Acţiunile din cadrul parteneriatelor trebuie să se bazeze pe (Teşileanu, coord., 2003, p. 6):

- conştientizarea existenţei unor interese comune sau care trebuie armonizate;
- angajarea în realizarea obiectivelor comune propuse;
- competenţa profesională a fiecărui partener antrenat;
- deschiderea spre comunicare interpersonală şi dialog real;
- disponibilitate în realizarea în fapt a parteneriatului;
- exersarea lucrului în echipă.

Dialogul între partenerii sociali trebuie să se finalizeze cu încheierea unor acorduri, a unor înţelegeri, cu realizarea unor acţiuni sociale convergente etc. În realizarea acestui dialog, un rol important – dincolo de cadrul legislativ obligatoriu realizării parteneriatului – îl are *comunicarea*. Astfel, partenerii de dialog vor trebui să dea dovadă de următoarele calităţi (Teşileanu, coord., 2003, p. 7):

- cunoaşterea potenţialului personal şi al partenerilor de dialog;
- capacitatea de analiză a punctelor tari şi a punctelor slabe ale fiecăruia şi a situaţiei în sine;

- echilibru emoţional, tact, disponibilitate faţă de dialog;
- abilităţi de comunicare şi negociere;
- deschidere spre schimbare, creativitate în rezolvarea problemelor, anticiparea necesităţii schimbării, spirit de iniţiativă;
- abilităţi de lucru în echipă.

Parteneriatul şi dialogul social sunt puse în evidenţă de următoarele aspecte (Teşileanu, coord., 2003, p. 8):

- existenţa unor interese comune pentru diferiţii parteneri sociali;
- complexitatea unor obiective, proiecte, programe care necesită coordonarea din partea mai multor parteneri sociali;
- relaţionarea cu mediul (fizic, social, organizaţional) a oricărei organizaţii şi tipul de intervenţie a acesteia asupra mediului;
- asigurarea coerenţei unor procese realizate la diferite niveluri;
- implicarea în viaţa comunităţii şi acţiuni de ameliorare a calităţii vieţii prin intermediul sindicatelor, al unor asociaţii şi organizaţii care se ocupă cu protecţia mediului, protecţia consumatorului etc.

Pentru realizarea dialogului social, există instituţii tripartite (guvern, patronate, sindicate) şi bipartite (patronate şi sindicate).

Principala instituţie tripartită la nivel naţional este Consiliul Economic şi Social (CES), organizat în conformitate cu Legea nr. 109/1997. În cadrul acestui organism, partenerii participă la dezbateri şi negocieri pe diferite probleme şi la elaborarea şi/sau aplicarea unor politici sociale. Misiunea acestui consiliu este *asigurarea climatului de pace socială*.

CES are următoarea structură: 27 de membri, nouă din partea guvernului, nouă din partea organizaţiilor patronale reprezentative şi nouă din partea confederaţiilor sindicale reprezentative. Activitatea CES cuprinde dezbateri, negocieri şi consultări privitoare la: proiecte de acte normative iniţiate de guvern şi parlament; probleme economice şi sociale; măsuri şi programe iniţiate de guvern; aplicarea unor acorduri internaţionale.

Activitatea partenerilor se concretizează în: avize consultative la proiectele de acte normative; propuneri, recomandări, analize; formularea unor puncte de vedere.

Ca parte a dialogului social, *guvernul* reprezintă autoritatea publică a puterii executive. Activitatea guvernului este reglementată în conformitate cu Constituţia României şi potrivit Legii nr. 90 din 26 martie 2001, privind organizarea şi funcţionarea guvernului României şi a ministerelor. Fiecare guvern învestit are la bază un program de guvernare acceptat de parlament. Ca parte a dialogului social, guvernul:

- promovează actele normative care reglementează dialogul social, organizarea şi funcţionarea partenerilor sociali;
- consultă partenerii sociali cu privire la diferite probleme;
- dezbate, împreună cu partenerii sociali, măsurile care pot fi întreprinse pentru realizarea obiectivelor economice şi sociale.

Patronatele, în calitate de organizaţii ale patronilor, constituite ca persoane juridice fără scop patrimonial, reprezintă interesele comunităţii private de afaceri. Organizarea şi

funcţionarea patronatelor se realizează în conformitate cu Legea patronatelor (Legea nr. 356/2001). În România, principalele confederaţii patronale sunt: CONPIROM, Consiliul Naţional al Întreprinderilor Private Mici şi Mijlocii, Consiliul Naţional al Patronilor din România, Confederaţia Naţională a Patronatului Român, Confederaţia Patronală UGIR, Uniunea Generală a Industriaşilor din România, Patronatul Naţional Român şi Uniunea Naţională a Patronatului Român.

În cadrul dialogului social, confederaţiile patronale:

- negociază, încheie şi execută contractul colectiv de muncă;
- participă, în cadrul structurilor de dialog social, al instituţiilor tripartite, la informare, consultare reciprocă, adoptarea unor măsuri şi căutarea unor soluţii pentru diferite probleme.

Sindicatele reprezintă organizaţii constituite pentru apărarea şi promovarea intereselor membrilor de sindicat în plan profesional, economic, social, cultural şi sportiv. Confederaţiile sindicale reprezentative ce participă la dialogul social sunt: Confederaţia Sindicatelor Democratice din România, Confederaţia Sindicală Cartel Alfa, Blocul Naţional Sindical, CNSRL Frăţia şi Confederaţia Sindicală „Meridian".

În cadrul dialogului social, acestea:

- negociază, încheie şi execută contractul colectiv de muncă;
- participă, în cadrul structurilor de dialog social, al instituţiilor tripartite, la informare, consultare reciprocă, adoptarea unor măsuri şi căutarea unor soluţii pentru diferite probleme.

Dialogul social se realizează în diferite domenii: ocuparea forţei de muncă, formarea profesională, asigurările sociale şi de sănătate şi soluţionarea conflictelor de muncă.

În afară de CES, în România funcţionează şi alte instituţii tripartite de dialog social. Tabelul următor cuprinde principalele instituţii tripartite cu atribuţiile lor (Teşileanu, coord., 2003, pp. 43-44):

Comisii de dialog social de la nivelul ministerelor	Funcţionează potrivit H.G. nr. 314/2001 Realizează dezbateri, consultări, privind: • iniţiativele economico-sociale luate de ministere • măsurile de restructurare a regulilor autonome • măsurile de reconversie a forţei de muncă
Comisii de dialog social de la nivelul prefecturilor	Funcţionează potrivit H.G. nr. 314/2001 Rezolvă probleme identificate la nivel local
Agenţia Naţională pentru Ocuparea Forţei de Muncă	Funcţionează potrivit Legii nr. 145/1998 Responsabilităţi: • gestionează fondul de şomaj • aplică măsuri pentru ocuparea forţei de muncă • aplică măsuri pentru asigurarea protecţiei sociale
Casa Naţională de Asigurări de Sănătate	Funcţionează potrivit Legii nr. 145/1998 Responsabilităţi: • administrează fondul de asigurări sociale de sănătate • stabileşte şi aplică politica şi strategia în domeniul asigurărilor sociale de sănătate

Casa Naţională de Pensii şi alte drepturi de Asigurări Sociale	Funcţionează potrivit Legii nr. 19/2000 Atribuţii : • gestionează sistemul public de pensii • administrează alte drepturi de asigurări sociale (indemnizaţii, ajutoare)
Consiliul pentru Atestare şi Standarde Ocupaţionale	Funcţionează potrivit H.G. nr. 779/1999 Atribuţii : • stabileşte standardele ocupaţionale • acreditează instituţiile care au drept de elaborare a standardelor • stabileşte modalităţile de certificare • stabileşte metodologia de evaluare a competenţelor profesionale pe baza standardelor ocupaţionale • acreditează instituţiile care pot realiza evaluarea
Consiliul Naţional de Formare Profesională a Adulţilor	Funcţionează potrivit Legii nr. 132/1999 Atribuţii : • promovează politici şi strategii de formare profesională • coordonează şi acreditează furnizorii de formare profesională
Comisia Naţională de Promovare a Ocupării Forţei de Muncă	Funcţionează conform Legii nr. 76/2002 Atribuţii : • face propuneri cu privire la ocuparea forţei de muncă • face propuneri cu privire la combaterea şomajului

Instituţiile bipartite: acestea presupun participarea sindicatelor şi a patronatelor pentru realizarea cadrului de desfăşurare a dialogului social la nivel naţional, de ramură şi de întreprindere.

În România, principalele instituţii bipartite sunt (Teşileanu, coord., 2003, p. 26):

Comisiile paritare pentru contractele colective de muncă	• Sunt organizate la nivel naţional • Rezolvă problemele legate de aplicarea contractelor colective de muncă
Comisiile paritare din cadrul administraţiei publice	• Funcţionează pe baza H.G. nr. 1086/2001 • Rolul acestora este de stimulare a participării şi consultării la nivelul funcţionarilor publici
Comitetele de sănătate şi securitate în muncă la nivelul întreprinderilor	• Funcţionează potrivit Ordinului Ministerului Muncii şi Solidarităţii Sociale nr. 187/1998 • Asigură implicarea salariaţilor în elaborarea şi aplicarea măsurilor referitoare la protecţia muncii
Comisia Naţională de Dialog Social	• Funcţionează conform Ordinului nr. 124/1999 în cadrul Secretariatului de Stat pentru Persoane cu Handicap • Rezolvă probleme specifice persoanelor cu nevoi speciale

Principala formă legală ce reglementează activitatea salariaţilor din întreprinderile româneşti este *contractul colectiv de muncă*. Contractele colective de muncă reprezintă convenţii încheiate între patron/organizaţie patronală şi salariaţi (reprezentaţi prin sindicate) cu privire la condiţiile de muncă, salarizare, drepturile şi obligaţiile părţilor şi rezultate din raporturile de muncă.

Contractele de muncă se încheie la diferite niveluri:

- la nivel naţional, contractul cuprinde prevederi minimale şi clauze care produc efecte pentru toţi salariaţii încadraţi în unităţile din ţară;
- la nivel de ramură, contractul cuprinde clauze care produc efecte pentru salariaţii încadraţi în unităţile din ramura respectivă;
- la nivelul unui grup de unităţi, contractul cuprinde clauze care produc efecte pentru salariaţii grupului respectiv de unităţi;
- la nivel de unitate, contractul produce efecte pentru salariaţii unităţii.

Contractele colective de muncă sunt reglementate prin Legea nr. 130/1996 (republicată) şi se renegociază anual. Contractele încheiate la un nivel inferior celui naţional nu pot conţine prevederi sau clauze care să le situeze sub nivelul minimal prevăzut în contractul naţional.

3.3. Dialogul social la nivel european

La nivel internaţional, principala instanţă care reprezintă dialogul social şi sprijină drepturile şi libertăţile sindicatelor este Organizaţia Internaţională a Muncii (OIM). Ea a fost înfiinţată în 1919 pentru promovarea justiţiei sociale şi pentru a contribui, prin aceasta, la pacea universală. OIM este afiliată la ONU şi are o structură tripartită ce include în Consiliul de Administraţie reprezentanţi ai guvernelor, ai patronilor şi ai lucrătorilor. OIM organizează anual *Conferinţa Internaţională a Muncii*, forum mondial de discuţie a problemelor sociale şi referitoare la muncă.

Pe parcursul anilor, OIM a emis pentru adoptarea de către statele membre un cod de convenţii internaţionale ale muncii şi recomandări privind libertatea sindicală, angajarea, politicile sociale, condiţiile de muncă, securitatea socială etc. Libertatea sindicală şi justiţia socială fiind priorităţile OIM, aceasta a înfiinţat, cu acordul Consiliului Economic şi Social al ONU, în anii 1950-1951, comisii speciale care să urmărească realizarea acestor priorităţi. Dintre acestea, vom menţiona Comisia de Anchetă şi Conciliere privind Libertatea Sindicală şi Comitetul pentru Libertate Sindicală, ambele intrând în componenţa Consiliului de Administraţie al OIM.

Conform principiilor tripartitismului, Comitetul pentru Libertate Sindicală, format în 1951, cuprinde nouă membri din Consiliul de Administraţie al OIM, reprezentanţi ai grupurilor guvernamentale, ai patronatelor şi ai sindicatelor. Recomandările acestor comitete, precum şi întreaga activitate a OIM sunt luate în considerare de toate ţările membre atât la nivel legislativ naţional, cât şi în plan acţional, în funcţionarea reală a dialogului social.

3.3.1. *Comitetele de întreprindere europene*

Comitetele multinaţionale europene de întreprindere funcţionează conform Directivei 94/CE/45. Ele au rol de informare şi consultare în întreprinderile transnaţionale, reprezentând unul dintre elementele importante ale dialogului social la nivel european, alături de dialogul social interprofesional şi dialogul social sectorial. Acesta este dialogul

social european cel mai la îndemâna muncitorilor, pentru că are în vedere întreprinderea, fiind, probabil, cel mai apropiat de realitate. Dar este, fără îndoială, şi cel în care partenerii sociali din ţările candidate pot investi pe viitor.

Acest dialog social a fost codificat într-o directivă europeană. Acesta a fost urmarea unei lungi istorii de 20 de ani şi rezultatul unei voinţe concertate:

- *o mişcare sindicală mondială* ca replică la dezvoltarea internaţionalizării întreprinderilor în anii '60-'70;
- *un demers al Comisiei Europene* care a făcut propuneri de directive în 1975, 1980 şi 91;
- *voinţa celor implicaţi*, direcţii şi reprezentanţi ai muncitorilor din anumite întreprinderi, care au pus bazele, în mod voluntar, unor instanţe europene;
- *intervenţia Parlamentului European* care a alocat mijloacele financiare necesare pentru ca zeci de mii de sindicalişti să se întâlnească şi să se antreneze pentru a-şi exercita dreptul la informare şi la consultare;
- *reforma Tratatelor*, Tratatul de la Maastricht, care a făcut posibilă adoptarea unei directive sociale.

Acest fapt s-a realizat la data de *22 septembrie 1994* prin adoptarea *Directivei 94/CE/45* privind instituirea unui *comitet de întreprindere european*... în întreprinderile de dimensiuni comunitare, în vederea informării şi consultării muncitorilor.

Este vorba despre un text european limitativ al cărui conţinut trebuie să fie aplicat la ansamblul ţărilor care aderă la el (ţările din UE plus Norvegia, Lichtenstein şi Islanda), dar care nu se aplică în mod direct. Acesta trebuie să fie ratificat de legislaţiile naţionale pentru a deveni aplicabil.

Fără a intra în detalii de conţinut, ne vom opri asupra punctelor tari ale acestei directive. Ea instituie:

- *un drept european de reprezentare a muncitorilor în întreprinderile transnaţionale*: dreptul la informare şi la consultare; instituirea unei instanţe de reprezentare la nivel transnaţional;
- *obligaţia de a negocia la nivel transnaţional*: direcţiile şi reprezentanţii muncitorilor din întreprinderile transnaţionale trebuie să negocieze pe plan european;
- *necesitatea dialogului*: cadrul directivei este relativ lacunar. Trebuie să fie lămurite o serie de probleme: întreprinderile în cauză, compunerea comitetului, locul şi frecvenţa reuniunilor, resursele financiare şi materiale, proceduri de urmat, conţinutul informaţiilor etc.;
- *definirea întreprinderilor vizate*: este necesară îndeplinirea a două condiţii: întreprinderile trebuie să angajeze cel puţin 1 000 de persoane în cadrul Uniunii Europene şi în alte două ţări, cel puţin 150 persoane. Nu are importanţă dacă întreprinderea este sau nu ea însăşi europeană.

Comitete de întreprindere europene în ţările candidate la aderare: în mod cert, directiva se aplică cu strictеţe în ţările membre ale Uniunii Europene. Nici o prevedere nu obligă însă limitarea sa la întreprinderile care cad în mod strict sub incidenţa directivei, nimic nu împiedică deci să se integreze întreprinderi din ţările candidate. Nimic nu poate însă încălca autonomia, voinţa de a negocia şi capacitatea negociatorilor.

Principalele teme dezbătute în aceste comitete se împart în două mari categorii: „ temele sociale", în cadrul cărora predomină angajarea, sănătatea-siguranţa, condiţiile

de muncă, concedierile colective; egalitatea şanselor şi dreptul sindical sunt ulterior dezbătute. Din categoria „temelor economice", pe primele locuri se situează piaţa, producţia şi activităţile; în a doua parte sunt prevăzute tratarea delocalizărilor, ca şi închiderea întreprinderilor.

Comitetele au prevăzute în directivă o reuniune pe an şi o reuniune extraordinară în caz de nevoie. Şi aici există, desigur, un subiect de dezbatere: ce interes comun poate avea o instanţă care se reuneşte o dată pe an, compusă din oameni veniţi din diferite ţări şi care trebuie să facă faţă unei ordini de zi încărcate şi complexe? Dar funcţionarea unui *comitet de întreprindere european* nu este reprezentată numai de această reuniune plenară, ci şi de tot ceea ce se poate face între două reuniuni. Existenţa unui birou sau a unui comitet restrâns permite circularea informaţiei între reuniuni şi o aducere în atenţie a problemelor fiecărei filiale în vederea dezbaterii lor la şedinţa plenară.

Realitatea românească: importanţa pătrunderii grupurilor multinaţionale în România nu mai trebuie demonstrată: număr, locul în economie, demersuri în raport cu privatizările, cu restructurarea economiei. Mijloacele de punere în practică a *comitetelor de întreprindere europene* în România sunt încă puţine.

În primul rând, este necesară transpunerea directivei în legislaţia României. În prezent, este posibil ca aceste *comitete de întreprindere europene* să integreze reprezentanţi ai muncitorilor din ţările candidate, în calitate de observatori sau membri cu statut deplin, mai ales după ce s-a constatat o puternică implantare a grupurilor multinaţionale în ţările candidate; există mijloace pentru ca informaţiile să circule; există o zonă de interes care se deschide sau care există deja, pentru problemele importante.

3.3.2. *Evoluţii recente ale dialogului social*

Realitatea secolului XXI arată din ce în ce mai clar că dialogul social la nivel naţional şi local nu mai este suficient. Economia mondială cere ca acestora să li se alăture un dialog social la nivel regional şi mondial. Un produs vizibil al acestui dialog îl constituie *acordurile-cadru din multinaţionale* sau înfiinţarea comitetelor de întreprindere europene. La nivel de organizaţii, rolul cel mai activ în plan social mondial îl au OIM şi OCDE (Organizaţia de Cooperare pentru Dezvoltarea Economică).

În ultimii ani, un nou concept, *responsabilitatea socială a întreprinderilor (RSI)*, şi-a făcut apariţia şi a intrat în dezbaterea organizaţiilor interesate de dialogul social. Conform acestui concept, întreprinderile nu sunt responsabile numai faţă de cei interesaţi direct (proprietari), ci şi faţă de alte categorii de părţi interesate (salariaţi, beneficiari, furnizori, comunitate, investitori, guvern, sindicate, concurenţă etc.) şi faţă de societate în ansamblul ei.

Noţiunea a apărut, iniţial, ca un obiectiv al politicii publice în numeroase ţări şi la nivel internaţional. Dezbaterile sunt legate de problemele pe care le ridică mondializarea, noţiunea de *dezvoltare durabilă* şi – în acest cadru – locul şi rolul partenerilor tradiţionali de dialog social: guvernele, patronatele şi sindicatele.

Responsabilitatea socială a întreprinderilor implică un angajament din partea întreprinderii de a-şi gestiona rolul său în societate (ca producător, patron, actor pe piaţă, client şi cetăţean) într-o manieră responsabilă şi durabilă. Acest angajament poate include

un ansamblu de principii voluntare (dincolo de reglementările legale) care să asigure întreprinderii un impact pozitiv asupra societăţii în care funcţionează. (*Advancing Corporate Responsibility – A statement by the USCIB Corporate Responsibility Committee*, United States Council on International Bussiness, noiembrie 2002, *apud* Justice, 2003, p. 2)

RSI, prin acţiunile practice pe care le întreprinde, tinde spre obţinerea unui echilibru între imperativele de ordin economic, de protecţie a mediului şi socială, pe de o parte, şi, pe de altă parte răspunde nevoilor părţilor interesate, precum şi influenţelor acestora, susţinând valorile lor declarate, ţinând cont, în primul rând, de interesele acţionarilor. (Khoury *et al.*, 1999, *apud* Justice, 2003, p. 2)

RSI este un concept graţie căruia întreprinderile integrează problemele sociale şi de mediu în operaţiile lor comerciale şi în interacţiunea cu părţile interesate, pe bază voluntară. (Commission des Communautés Européennes, *Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, iulie 2002, *apud* Justice, p. 2)

Din aceste definiţii se desprind câteva elemente-cheie: caracterul voluntar al RSI, accentul pus pe iniţiativele conducerii întreprinderii şi ideea că întreprinderile trebuie să ţină cont de interesele părţilor implicate. Acestea sunt reprezentate de toate grupurile sau toţi indivizii afectaţi de activitatea întreprinderii.

Conceptul de *RSI* a apărut în anii '90 şi este legat de *ideea dezvoltării durabile şi a protejării mediului*. Ca parte a dialogului social, sindicatele au susţinut, iniţial, dimensiunea socială a dezvoltării durabile şi legătura acesteia cu protejarea mediului. Ulterior, conducerea întreprinderilor a preluat ideea, considerând că responsabilitatea socială şi de protejare a mediului va aduce avantaje economice întreprinderii.

O a doua sursă importantă pentru dezvoltarea conceptului au fost politicile de liberalizare economică şi creşterea ponderii sectorului privat în economie, în detrimentul sectorului public. Prin aceasta, au apărut noi forme de parteneriat public-privat şi a crescut rolul ONG-urilor în societatea civilă. De aici a apărut ideea că o parte din funcţiile pe care le deţinuse statul trebuie să revină acum sectorului privat, care preia, astfel, mult mai multe responsabilităţi sociale. S-a ajuns, astfel, la elaborarea unui sistem de norme sociale „private" controlate prin audit realizat de inspectori ai unor societăţi private de control.

Aceste norme au fost necesare şi datorită sistemului de externalizare şi subînchiriere a unor servicii din întreprindere, fapt ce a diminuat responsabilităţile sociale ale acesteia şi a provocat reacţii sociale. În sfârşit, RSI a restructurat într-o nouă viziune managementul resurselor umane, devenit responsabil pentru formarea şi fidelizarea personalului într-un mediu puternic concurenţial.

Caracterul voluntar al RSI face ca acţiunile întreprinse de fiecare întreprindere să fie diferite, fiecare putând decide în ce constă responsabilitatea socială şi cum se va achita de ea faţă de societate. Întreprinderile trebuie totuşi să ştie care sunt aşteptările societăţii în ceea ce le priveşte şi să răspundă acestor aşteptări.

Printre criticile cele mai severe aduse RSI, mai ales de către sindicate, se numără diminuarea rolului acestora în dialogul social şi faptul că noţiunea a evoluat spre un concept de management. Practic, sindicatele reproşează că în RSI nu se face distincţie între „întreprindere" şi „conducere". RSI se constituie într-un sistem de măsuri pe care le ia conducerea privind impactul social al politicilor întreprinderii, fără participarea

celorlalte părţi asupra cărora se răsfrâng aceste politici şi, mai ales, fără consultarea sindicatelor şi a societăţii civile.

RSI este un efect al globalizării şi are, prin aceasta, o dimensiune internaţională. Deşi cu forme specifice de la o ţară la alta, responsabilitatea socială a întreprinderilor are un conţinut asemănător, răspunzând unor realităţi comparabile, cele din întreprinderile multinaţionale. Existenţa şi funcţionarea multinaţionalelor nu trebuie totuşi să diminueze rolul legislaţiei în funcţionarea întreprinderii. Multe dintre problemele mondializării sunt probleme de guvernare ce depăşesc puterea de decizie şi de acţiune a întreprinderilor multinaţionale.

Apariţia conceptului nu înlocuieşte dialogul social şi negocierile colective, în care sunt consultate sindicatele, ca reprezentante ale salariaţilor. Având o dimensiune internaţională, răspunsul la această problemă include responsabilitatea întreprinderilor în plan internaţional şi implicarea OIM în stabilirea noilor norme de dialog social şi consultare tripartită care să facă faţă noilor realităţi.

Acordurile-cadru mondiale: odată cu extinderea multinaţionalelor, o nouă formă de contracte colective de muncă şi-a făcut apariţia: este vorba despre contractele încheiate între multinaţionale şi federaţiile sindicale internaţionale. Primele contracte de acest fel datează din 1988, dar numărul lor a crescut simţitor după 2000. Astfel, în 2003 se înregistrau 24 de acorduri-cadru (Graham, 2003, pp. 17-21). Primul acord-cadru a fost semnat între Danone şi UITA (Uniunea Internaţională a muncitorilor din alimentaţie, agricultură, hoteluri-restaurante şi tutun), acord ce a început să fie negociat încă din 1985.

Aceste acorduri – cu caracter voluntar – sunt încheiate între parteneri legitimi, conducerea multinaţionalei şi federaţiile sindicale internaţionale şi cuprind reglementări privind drepturile sindicale, negocierile colective, informarea şi consultarea, egalitatea şanselor, sănătatea şi securitatea, norme privind salariul minimal, interzicerea muncii copiilor etc. Printre multinaţionalele care au semnat aceste acorduri se numără: Danone, Accor, Carrefour, DaimlerChrysler, IKEA, Volkswagen etc. Din partea sindicatelor, acordurile au fost semnate de federaţii internaţionale afiliate la Federaţiile Sindicale Internaţionale (FSI).

Acordurile-cadru dau dreptul FSI semnatare să semnaleze conducerii multinaţionalei orice încălcare a prevederilor stipulate în acord şi să acţioneze pentru apărarea drepturilor angajaţilor din aceste întreprinderi. Se poate considera că aceste acorduri reprezintă o *formă de dialog social la nivel mondial*. Ele reprezintă un element de relaţionare profesională, fără a avea însă dreptul să încalce reglementările legislative naţionale. După cum afirmă Ron Oswald, Secretar General al UITA, citat de Ian Graham (2003, p. 18), „ele ar trebui create pe plan internaţional de către organizaţii ca OIM (Organizaţia Internaţională a Muncii), apoi transmise şi aplicate la nivel naţional. Ele nu constituie o alternativă la o bună legislaţie naţională, nici la o protecţie a mediului aplicate la nivel naţional şi nu se substituie acestor două principii fundamentale".

Rolul acestor acorduri este de a stabili o interacţiune între legislaţiile naţionale şi cele ale sindicatelor din diferite ţări cu normele şi directivele OIM şi ale FSI. Sunt evocate, printre altele, Convenţia OIM nr. 87/1948 privind libertatea sindicală şi protecţia drepturilor sindicale, Convenţia nr. 98/1949 asupra dreptului de organizare şi negociere colectivă, Convenţia nr. 135/1971 privind reprezentarea muncitorilor, Declaraţia OIM din 1998 (*Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la*

politique sociale) privind dreptul fundamental la muncă, interzicerea muncii forţate şi eliminarea muncii copiilor, egalitatea în muncă, rolul întreprinderilor, al sindicatelor şi al guvernelor în realizarea unor relaţii de muncă de calitate etc.

Un exemplu de succes al unui acord-cadru este citat de Graham: în 1998, conform legislaţiei franceze, multinaţionala franceză Danone a propus închiderea unei fabrici din Franţa. Sindicatele locale au invocat faptul că această decizie contravenea acordului-cadru semnat de Danone cu UITA, fapt ce a dus la schimbarea deciziei companiei şi păstrarea unui număr însemnat de locuri de muncă.

În prezent, acordurile de la Volkswagen şi DaimlerChrysler cuprind, fiecare, peste 300 000 de muncitori din 21 de întreprinderi răspândite în toată lumea. Această extindere a acordurilor-cadru necesită întărirea factorilor implicaţi în dialogul social şi mai ales formarea unei reţele sindicale internaţionale care să poată comunica eficient şi să fie informată asupra problemelor globale. Un rol important se preconizează a fi jucat de OIM ca singur organism tripartit al ONU, dar şi de comitetele de întreprindere europene.

După cum se observă, evoluţia dialogului social şi a formelor de parteneriat social suportă consecinţele mondializării economice ce aduce noi forme de organizare a întreprinderilor (multinaţionalele, externalizarea unor activităţi şi servicii etc.) şi noi raporturi între partenerii sociali. Dacă managementul întreprinderilor a evoluat, sindicatele ca reprezentante ale salariaţilor se văd confruntate cu noi sfidări: o nouă organizare, mai complexă, un rol mai puternic în societatea civilă, cadre de conducere de tip tehnocrat care să poată face faţă în instanţele de dialog social internaţionale (diferite de liderii sindicali tradiţionali). Noile probleme schimbă şi regulile jocului. Dialogul social devine tot mai formalizat, fiecare partener sprijinindu-se pe legislaţii şi norme acceptate la nivel internaţional.

BCU IASI/CENTRALA

III. COMUNICARE ŞI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Integrarea în profesie

1.1. Pregătirea pentru integrarea în profesie

Integrarea tinerilor în activitatea profesională este pregătită treptat, cu contribuţia concertată a şcolii şi familiei. La acestea se adaugă influenţa şi modelele din mediul informal al tânărului, mass-media şi diverse influenţe din mediul social. Importante sunt şi aspiraţiile personale care pot fi sau nu în concordanţă cu oferta societăţii la acel moment. S-a constatat că, dintre aceşti factori, un rol deosebit îl joacă *familia* în dezvoltarea individului şi transmiterea unor valori individuale care constituie patrimoniul familial şi care se transmit numai în cadrul familiei. Se ştie că orientarea profesională se realizează – alături de şcoală – prin îndrumarea părinţilor, care oferă propriul „model" de reuşită în carieră şi exemple din anturajul familiei sau îşi proiectează la copii aspiraţiile profesionale pe care ei înşişi nu au reuşit să le atingă. De multe ori, această orientare nu corespunde aptitudinilor şi motivaţiilor copiilor şi este o sursă de conflict între generaţii. Indiferent însă de tipul de orientare asigurată de familie, copilul/tânărul ştie că va putea conta pe sprijinul moral şi, mai ales, financiar al părinţilor. În familie, alegerea unei cariere pentru copil are întotdeauna o puternică încărcătură afectivă şi constituie un factor de coeziune între membrii acesteia.

Alegerea unei cariere profesionale porneşte, pentru fiecare individ, de la un *set de premise*:

- competenţele obţinute prin şcolarizare;
- abilităţi intelectuale şi practice;
- capacitatea de a transpune într-un domeniu de activitate achiziţiile obţinute în şcoală;
- aptitudini speciale de care individul devine conştient pe parcursul educaţiei;
- interese şi motivaţii personale;
- modelul oferit de familie (reproducerea experienţei profesionale a familiei);
- atitudinea comunităţii faţă de individ (eventuale prejudecăţi ale societăţii ce influenţează negativ percepţia individului în societate şi propria imagine de sine);
- oferta profesională a societăţii.

În ceea ce priveşte rolul şcolii, conform Legii învăţământului şi idealului educaţional propus de ea, aceasta este datoare:

- să-i ajute pe tineri în alegerea unei cariere/meserii care li se potriveşte;
- să le sporească încrederea în propria persoană şi în şansele de reuşită profesională;
- să le dezvolte independenţa în decizii;

- să-i ajute să înţeleagă mecanismele cererii şi ofertei pe piaţa muncii;
- să-i pregătească pentru mobilitatea şi dinamismul ce caracterizează societatea actuală;
- să diminueze şocul cultural şi psihologic la intrarea în viaţa adultă;
- să faciliteze integrarea acestor tineri în comunitate.

Finalităţile învăţământului preuniversitar, conform Legii învăţământului, propun formarea unui absolvent în măsură să decidă asupra propriei cariere, să contribuie la articularea propriilor trasee de dezvoltare intelectuală şi profesională, să se integreze activ în viaţa socială. Pentru a răspunde exigenţelor acestui nivel de învăţământ şi specificului de vârstă al elevilor, liceul urmează să conducă la:

- formarea capacităţii de a reflecta asupra lumii, de a formula şi de a rezolva probleme pe baza relaţionării cunoştinţelor din diferite domenii;
- valorizarea propriilor experienţe, în scopul unei orientări profesionale optime pentru piaţa muncii şi/sau pentru învăţământul superior;
- dezvoltarea capacităţii de integrare activă în grupuri socioculturale diferite: familie, mediu profesional, prieteni etc.;
- dezvoltarea competenţelor funcţionale esenţiale pentru reuşita socială: comunicare, gândire critică, luarea deciziilor, prelucrarea şi utilizarea contextuală a unor informaţii complexe;
- cultivarea expresivităţii şi a sensibilităţii, în scopul împlinirii personale şi a promovării unei vieţi de calitate;
- formarea autonomiei morale (*Curriculum naţional*, 2000, p. 6).

Educaţia pentru profesiune, parte integrantă a curriculumului atât în ciclul secundar inferior, cât şi superior, vizează formarea de către şcoală a unor competenţe de integrare profesională, prin care tinerii să fie capabili:

- să-şi recunoască interesele şi competenţele personale;
- să cunoască posibilităţile de inserţie socială în diverse ocupaţii şi funcţii;
- să cunoască principalele caracteristici ale pieţei muncii;
- să se poată informa singuri asupra ofertelor de pe piaţa muncii; să-şi caute sursele de informaţie şi să le acceseze.

În plus, fiecare tânăr – şi nu numai – care îşi caută un loc de muncă trebuie să fie informat asupra unor aspecte esenţiale pentru reuşita inserţiei sale profesionale, cum ar fi:

- cunoaşterea legislaţiei muncii în vigoare;
- raportul dintre competenţele proprii şi cerinţele angajatorului/standardele postului;
- drepturi şi îndatoriri ale angajatului conform contractului individual de muncă.

Orientarea şcolară şi profesională, parte componentă a procesului de învăţământ, ţine insuficient cont de autoevaluarea fiecărui individ privind aspiraţiile sale profesionale.

Pregătirea pentru alegerea unei cariere profesionale porneşte, pentru fiecare individ, de la un *set de premise*:

- informaţii privind modul de prezentare la o selecţie profesională obţinute prin şcoală sau alte surse;
- abilităţi intelectuale şi practice de a face faţă procedurilor de selecţie;

- capacitatea de a demonstra într-un domeniu de activitate practică competenţele dobândite în şcoală;
- aptitudini de comunicare de care individul devine conştient pe parcursul educaţiei.

Responsabilă pentru dezvoltarea acestor abilităţi şi competenţe este, în principal, şcoala, atât prin componentele sale curriculare, cât şi prin activităţile specifice de consiliere şcolară. Şcoala trebuie:

- să-i ajute pe tineri să se pregătească pentru obţinerea unui loc de muncă care li se potriveşte;
- să le sporească încrederea în propria persoană şi în şansele de reuşită profesională prin oferirea unor tehnici precise de solicitare a unui loc de muncă (alcătuirea unui CV, tehnica interviului etc.);
- să le dezvolte încrederea în şansele de reuşită;
- să-i pregătească pentru mobilitatea şi dinamismul ce caracterizează piaţa muncii;
- să le dezvolte competenţe interactive şi sociale;
- să le dezvolte capacităţile de comunicare.

Concret, la ieşirea din şcoală, fiecare tânăr ar trebui să fie abilitat:

- să-şi elaboreze un curriculum vitae şi o scrisoare de intenţie în vederea solicitării unui post/participării la un concurs de angajare;
- să se prezinte la un interviu pentru obţinerea unui post;
- să-şi dezvolte o strategie proprie activă de căutare a unui loc de muncă;
- să-şi pună în valoare experienţa personală/de muncă şi competenţele dobândite în şcoală;
- să-şi identifice propriile nevoi de formare şi să caute să-şi desăvârşească acele tipuri de formare care să îi faciliteze integrarea/promovarea profesională;
- să prevadă eventualele eşecuri profesionale şi să caute soluţii prin formare sau prin dezvoltarea unor noi competenţe şi aptitudini;
- să fie pregătiţi pentru situaţiile de şomaj, excludere socială sau marginalizare şi să poată avea mobilitatea necesară depăşirii acestor situaţii;
- să-şi evalueze corect gradul de efectivitate al acţiunilor realizate şi tipul de meserie pe care o pot exersa, în acord cu competenţele şi interesele personale.

Absolventul unei trepte de învăţământ trebuie să poată răspunde, în mod cât se poate de exact, la câteva întrebări cu caracter pragmatic:

- Cum mă pregătesc pentru a obţine locul de muncă pe care mi-l doresc?
- Cum mă prezint pentru a solicita/obţine postul ofertat?
- Cum mă pregătesc pentru a mă prezenta în noul colectiv de muncă? Ce trebuie să fac pentru a obţine o promovare în muncă?
- Cum mă comport la noul loc de muncă?
- Cum îmi autoevaluez propriile strategii de inserţie profesională şi socială?

Instrumentele de comunicare specifice în procesul de căutare a unui loc de muncă sunt curriculum vitae şi scrisoarea de intenţie.

Exerciţiu

Vă propunem un chestionar sumar de autoreflecţie privind orizontul de aşteptări în alegerea unei profesiuni.

Chestionar

1. Ce meserie/profesiune aţi dori să îmbrăţişaţi?
2. Ce vă atrage la această meserie/profesiune?
3. Aveţi pregătirea necesară pentru a aspira la meseria pe care v-o doriţi?
4. Dacă nu, cum v-aţi gândit să vă organizaţi în viitor proiectele pentru a vă atinge ţelul dorit?
5. Consideraţi că aveţi aptitudinile necesare pentru meseria/profesiunea dorită? Care ar fi acestea?
6. Să presupunem că sunteţi deja angajat. Ce credeţi ca ar trebui să faceţi pentru a fi promovat într-un post mai bun?
7. Ce calităţi doriţi să aibă colegii dumneavoastră de serviciu?
8. Ce calităţi consideraţi că aveţi şi care să vă facă plăcut şi apreciat la locul de muncă?

În încercarea de a găsi un loc de muncă adecvat calificării, studiilor, competenţelor, aptitudinilor şi intereselor, este nevoie de elaborarea unei strategii de abordare a pieţei muncii, de instrumente de acces pe piaţă (CV, scrisori, recomandări etc.) şi, nu în ultimul rând, de informaţie.

1.2. Informarea privind piaţa muncii

Prima condiţie pentru orientarea şcolară şi profesională şi pentru integrarea în activitatea profesională este cunoaşterea caracteristicilor pieţei muncii. Piaţa muncii este multidimensională, fiind influenţată de factori de natură economică, socială, culturală, demografică, educaţională, politică etc. Ea este reglementată prin legi, regulamente, acorduri etc. (legislaţia muncii, acorduri între partenerii sociali, acorduri internaţionale ş.a.). O altă caracteristică o reprezintă structurarea/segmentarea ei după diferite criterii: demografice (sex, vârstă, zonă geografică), economice (sectoare de activitate economică), privind forma de proprietate (sectorul public sau privat), gradul de organizare/sindicalizare a forţei de muncă, domeniile ocupaţionale, nivelul educaţional-profesional etc.

Piaţa muncii este un mediu dinamic, supus schimbărilor. Aceste schimbări se referă la conţinutul muncii, organizarea muncii, relaţiile de muncă. În epoca actuală, ritmul schimbărilor este din ce în ce mai rapid. O parte din schimbări sunt în favoarea, altele în defavoarea deţinătorilor de forţă de muncă.

Câteva *tendinţe* conturează viitorul pieţei muncii:

- economia nu se mai opreşte la graniţele statelor; globul pământesc devine o mare piaţă internaţională;

- tehnologiile avansează tot mai rapid, informaţiile şi cunoştinţele se multiplică, dar se şi perimează, într-un ritm greu de controlat;
- concurenţa sporeşte în toate sectoarele de activitate, iar competitivitatea pe piaţa muncii se înăspreşte;
- scade siguranţa locului de muncă, şomajul se accentuează, iar migraţia populaţiei aflate în căutarea unor condiţii mai bune de muncă şi de viaţă tinde să devină un fenomen generalizat;
- descoperirea unor noi mecanisme de administrare şi reglare a pieţei muncii constituie o provocare, nu numai pentru fiecare naţiune în parte, ci şi pentru societatea internaţională.

Piaţa muncii se redefineşte în termeni de *competenţe*. Competenţele reflectă capacitatea unei persoane de a răspunde exigenţelor unui loc de muncă. În economia modernă, competenţele tehnice trebuie dublate de competenţe-cheie, solicitate de orice loc de muncă: comunicarea, colaborarea, lucrul în echipă, construirea unor parteneriate, iniţiativa, creativitatea, rezolvarea problemelor, asumarea responsabilităţilor sunt numai câteva dintre aceste competenţe-cheie. În aceste condiţii, formarea şi evaluarea bazate pe competenţe reprezintă o tendinţă care câştigă teren pe plan internaţional.

Oricine doreşte să caute un loc de muncă trebuie să caute informaţii despre *structura postului*. Aceste informaţii vizează cunoştinţele şi pregătirea cerute de post, aptitudinile necesare, sarcinile şi responsabilităţile postului, condiţiile de lucru (de exemplu, numărul de ore/zi, cerinţele fizice/solicitarea psihică şi intelectuală, mediul de lucru, efortul, nivelul de stres etc.), mărimea salariului/a retribuţiei, posibilităţile de avansare în cadrul firmei, perspectivele profesiei şi posibilitatea de a exersa şi alte ocupaţii înrudite.

Cadrul legal ce reglementează piaţa muncii: după cum am menţionat deja, legislaţia muncii are specificul său în fiecare ţară. Totuşi, dacă ne referim doar la spaţiul european, există câtiva „piloni legislativi" care se regăsesc atât în statele membre ale UE, cât şi în statele candidate la aderare:

- Constituţia, care conţine principiile de bază ale muncii;
- Codul muncii, care reglementează relaţiile de muncă;
- Legea ocupării şi protecţiei sociale a persoanelor care nu au loc de muncă;
- Legea contractului de muncă la nivel naţional, prin care se reglementează dialogul dintre partenerii sociali;
- reglementări privind formarea profesională continuă;
- Planul Naţional de Acţiuni pentru Ocupare, prin care se defineşte cadrul de acţiune pentru stimularea ocupării şi combaterea şomajului;
- reglementări privind asigurarea egalităţii de şanse între bărbaţi şi femei, protecţia unor grupuri dezavantajate etc.

Cadrul instituţional al pieţei muncii: având în vedere complexitatea informaţiilor şi calificărilor necesare pentru a fi oferite, serviciile pe piaţa muncii sunt iniţiate, se concep şi se derulează în cadrul unor instituţii sau organizaţii de profil cum ar fi:

- agenţii publice de ocupare;
- autorităţi publice locale;

- asociaţii sau fundaţii de profil;
- firme de recrutare şi selecţie;
- firme de consultanţă (resurse umane, management);
- instituţii de formare profesională continuă;
- consorţii formate pentru proiecte de dezvoltare locală sau regională.

Statutul juridic al acestor organizaţii este dat, în general, de tipul organizaţiei şi de legislaţia fiecărei ţări, însă acestea pot fi regăsite în practică: autorităţi sau instituţii publice, patronate ori sindicate, organizaţii nonguvernamentale (asociaţii sau fundaţii) cu caracter nonprofit sau firme pe bază de profit.

În România, principalele surse de informare pentru ocuparea unui loc de muncă sunt:

- Centrele de Servicii pe Piaţa Muncii (CSPM);
- Agenţiile Judeţene de Ocupare a Forţei de Muncă (AJOFM);
- asociaţiile profesionale;
- Internetul;
- COR – Clasificarea Ocupaţiilor din România – şi Nomenclatorul calificărilor pentru care se pot organiza programe finalizate cu certificate de calificare;
- ziarele şi revistele;
- cărţi/casete video de prezentare a diverselor profesii;
- contactarea companiei care te interesează şi stabilirea unei întâlniri cu o persoană vizată.

Sub aspectul accesului la informaţia privind cererea şi oferta de forţă de muncă pe plan mondial, *Internetul* are un impact considerabil. Oricine are posibilitatea de a-şi oferi forţa de muncă prin Internet sau de a căuta locul de muncă ce i se potriveşte. Privit din punctul de vedere al deţinătorilor de locuri de muncă, Internetul a devenit cel mai utilizat mijloc de recrutare a forţei de muncă.

În general, măsurile de informare de acces larg privind piaţa muncii sunt dezvoltate de *centre de servicii* pe piaţa muncii. Principalele tipuri de centre sunt următoarele:

- Centrul de Informare şi Documentare privind piaţa muncii (CID);
- Centrul de Mediere a Muncii (CMM);
- Centrul de Consiliere în Cariera Profesională (CCCP);
- Clubul şomerilor (Job club);
- Centrul de Consultanţă în Afaceri (CCA);
- Centrul de Formare/Reconversie Profesională (CRP);
- Centrul pentru muncă temporară.

În practică însă, rareori întâlnim centre care să aplice o singură măsură activă de ocupare. În funcţie de cerinţele contextului local, ale clienţilor/beneficiarilor dintr-o anumită zonă, regăsim în interiorul unui CSPM (Centru de Servicii pe Piaţa Muncii) mai multe dintre tipurile de centre menţionate mai sus, centre care împreună oferă un complex integrat de servicii ce satisfac o largă gamă de cerinţe ale clienţilor/beneficiarilor. Beneficiarii unui centru de servicii pe piaţa muncii pot fi: elevii şi studenţii în căutarea unui loc de muncă de obicei sezonier, şomerii, beneficiarii de ajutor social, pensionarii

care doresc să mai muncească, muncitorii necalificaţi, persoanele care doresc să se perfecţioneze în vederea reconversiei profesionale, persoane disponibilizate din cauza restructurării întreprinderii, orice altă persoană ce are nevoie de servicii în sprijinul activităţii sale.

Deşi nu sunt instituţii în sine, trebuie amintite şi anumite *structuri organizatorice care sunt constituite la nivelul întreprinderilor sau al sectoarelor de activitate*. Astfel, în întreprinderile aflate într-un proces de restructurare ce disponibilizează un număr mare de angajaţi, se pot organiza structuri interne care să le ofere servicii de preconcediere (informare, consiliere, mediere sau formare profesională) persoanelor ce urmează să-şi piardă locul de muncă.

În România, Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru şomaj şi stimularea ocupării forţei de muncă prevede asigurarea de către Agenţia Naţională pentru Ocuparea Forţei de Muncă, în colaborare cu angajatorii şi cu sindicatele din întreprinderile aflate în proces de restructurare, a unor servicii de preconcediere pentru salariaţii care urmează să-şi piardă locul de muncă.

În întreprinderi, legea prevede înfiinţarea unor „comitete de sprijin" şi „centre de tranziţie" al căror rol este de a-i ajuta pe cei ameninţaţi cu şomajul să-şi găsească un nou loc de muncă în cel mai scurt timp, chiar înainte de a deveni şomeri.

În numeroase ţări, la nivelul sectoarelor de activitate, există aşa-numitele „comitete sectoriale", „comitete de ramură" sau „comitete industriale". Acestea sunt structuri consultative, care funcţionează, în general, pe bază de voluntariat şi care sunt alcătuite din reprezentanţi ai patronatelor, ai sindicatelor, ai asociaţiilor profesionale, institutelor de cercetare şi ai altor organizaţii la nivel de ramură.

Un rol important pe care îl joacă aceste organisme constă în anticiparea evoluţiei profesiilor/meseriilor din sector şi în evaluarea necesarului de competenţe pe termen mediu şi lung. Această anticipare se face, în primul rând, pe baza planurilor de dezvoltare naţionale şi sectoriale, dar şi a megatendinţelor care se manifestă pe plan internaţional.

Iată câteva pagini Web ale unor instituţii reprezentative pe piaţa muncii, la nivel internaţional, european şi naţional: www.ilo.org; www.mmss.ro; www.europa.eu.int; www.anofm.ro; www.cedefop.gr; www.meta.fgov.be; www.trainingvillage.gr; www.minszw.nl; www.fas.ie.

Legislaţia muncii la nivelul Uniunii Europene statele membre şi, într-o anumită măsură, şi statele candidate îşi orientează activitatea în domeniul muncii nu numai după legislaţia naţională, ci şi după legislaţia UE. Tratatele încheiate între statele membre reprezintă baza întregii legislaţii a UE. Plecând de la prevederile acestor tratate, instituţiile europene adoptă o serie de acte, cum ar fi: reglementări, directive, decizii, avize, recomandări, rezoluţii etc. O parte dintre aceste acte au caracter obligatoriu, altele au valoare de recomandare.

Câteva exemple de acte comunitare:

- Directiva Parlamentului European şi a Consiliului din 11 martie 2002 prin care se stabileşte cadrul general referitor la informarea şi consultarea lucrătorilor din Comunitatea Europeană;

- Decizia Comisiei din 9 iulie 2001 privind crearea unui comitet în domeniul pensiilor complementare;
- Rezoluţia Consiliului din 19 decembrie 2002 privind promovarea şi întărirea cooperării europene în materie de învăţământ şi formare profesională;
- Rezoluţia Consiliului din 15 iulie 1996 privind transparenţa certificatelor de formare profesională.

Ansamblul documentelor care reglementează funcţionarea UE alcătuiesc *acquis-ul comunitar*. Pe lângă dreptul comunitar propriu zis, *acquis*-ul comunitar mai cuprinde toate actele adoptate de UE, precum şi obiectivele fixate prin tratate.

Pentru statele membre, dreptul comunitar are asigurată supremaţia (primatul) faţă de dreptul intern. Pentru statele candidate la aderare, după acceptarea cererii de aderare şi începerea negocierilor, începe un proces firesc de armonizare a legislaţiei naţionale cu *acquis*-ul comunitar.

Accesul la legislaţia UE se poate face prin site-ul: www.europa.eu.int/eur-lex.

Legislaţia Organizaţiei Internaţionale a Muncii (OIM): problematica muncii este reglementată şi la nivel internaţional, prin intermediul Organizaţiei Internaţionale a Muncii (OIM). Ca şi în cazul UE, OIM adoptă acte legislative, unele cu caracter obligatoriu, altele cu caracter de recomandare pentru ţările afiliate. De exemplu, în data de 4 iunie 1975, Conferinţa generală a OIM a adoptat *Convenţia nr. 142* privind rolul orientării şi formării profesionale în punerea în valoare a resurselor umane, a cărei aplicare este obligatorie pentru membrii OIM, şi *Recomandarea nr. 150* privind rolul orientării şi formării profesionale în punerea în valoare a resurselor umane, ce dezvoltă ideile din Convenţie, făcând o serie de recomandări privind modul de aplicare a acesteia.

Susţinerea de către UE a politicii dezvoltate de OIM în domeniul muncii se manifestă prin recomandarea adresată statelor membre ale UE de ratificare a convenţiilor OIM. De exemplu, Recomandarea Comisiei din 27 mai 1998 privind ratificarea Convenţiei nr. 177 din 20 iunie 1996 a OIM asupra muncii la domiciliu cuprinde: „...Comisia recomandă ca statele membre care nu au făcut-o încă să ratifice Convenţia OIM privind munca la domiciliu... Statele membre vor informa Comisia asupra măsurilor luate pentru aplicarea acestei recomandări".

În România, principalele *acte normative ce reglementează piaţa muncii* sunt:

- Legea nr 130/1996 privind contractul colectiv de muncă, modificată de Codul muncii în 2003, completată de OGU nr. 9/2004;
- Legea nr 109/1997 privind organizarea şi funcţionarea Consiliului Economic şi Social, modificată prin Legea nr. 492/ 2001, şi Legea nr. 58/ 2003;
- Legea nr. 168/ 1999 privind conflictele colective de muncă;
- Legea nr. 132/1999 republicată, privind înfiinţarea, organizarea şi funcţionarea Consiliului Naţional de Formare Profesională a Adulţilor;
- Legea patronatelor nr. 356/2001;
- Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru şomaj şi stimularea ocupării forţei de muncă;
- Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de şanse între femei şi bărbaţi;
- Legea sindicatelor nr. 54/24.01.2003;

- Codul muncii 24.01.2003, modificat cu Legea nr. 541/18.12.2003 ;
- Contractul colectiv de muncă unic la nivel naţional, reactualizat anual.

Lista actelor normative rămâne deschisă şi va trebui actualizată pe măsura apariţiei unor noi acte normative, procesul legislativ fiind, după cum se ştie, caracterizat prin dinamism şi adaptabilitate.

1.3. Importanţa resurselor umane în organizaţii

Managementul modern pune în centrul preocupărilor sale omul, ca principal factor al succesului organizaţiei. Din acest motiv, preocuparea pentru calitatea şi dezvoltarea resurselor umane este preocuparea prioritară a conducerii organizaţiilor, indiferent de tipul şi dimensiunile lor. Managerul este cel care poartă întreaga răspundere pentru creşterea eficienţei organizaţiei, pentru schimbările şi evoluţiile acesteia, pentru folosirea cu maximum randament a competenţelor salariaţilor şi obţinerea unor performanţe cât mai înalte. Resursele umane sunt primele resurse strategice ale unei organizaţii (societate comercială, instituţie, asociaţie etc.), în noua societate informaţională capitalul uman înlocuind capitalul financiar ca resursă strategică. „Resursele umane sunt singurele resurse capabile să producă şi să reproducă toate celelalte resurse aflate la dispoziţia unei organizaţii." (Manolescu, 2001, p. 20)

Resursele umane sunt unice în ceea ce priveşte potenţialul lor de creştere şi dezvoltare, capacitatea lor de a-şi cunoaşte şi învinge propriile limite. Succesul unei organizaţii şi gradul de competitivitate al acesteia pornesc de la premisa că oamenii sunt bunul cel mai de preţ al organizaţiei. Resursele umane constituie un potenţial uman deosebit, care trebuie înţeles, motivat şi implicat cât mai deplin în realizarea obiectivelor organizaţiei. Pentru aceasta, deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate întotdeauna personalităţii şi trăsăturilor angajaţilor.

În teoriile tradiţionale ale întreprinderii, salariaţii erau priviţi prin prisma modului în care executau în mod disciplinat anumite operaţii prestabilite sau îndeplineau anumite activităţi. Astfel s-au cristalizat concepte ca *forţa de muncă* şi *mână de lucru*, definind totalitatea aptitudinilor fizice şi intelectuale utilizate de salariaţi în procesul muncii. Aceste concepte se utilizau la singular, definind ansamblul, masa angajaţilor, fără a face trimitere la salariaţi ca indivizi cu personalitate, nevoi, comportament, educaţie, experienţă şi valori specifice.

În accepţiunea modernă, din perspectiva managementului resurselor umane, oamenii nu sunt angajaţi doar pentru a ocupa anumite posturi vacante, ci, fiecare în parte, pentru rolul important pe care îl poate avea în cadrul organizaţiei. Acest lucru este cu atât mai evident cu cât, în mediul socioeconomic actual caracterizat prin concurenţă, dinamism şi interdependenţă, multe dintre dificultăţile sau succesele organizaţiilor au la bază resursele umane şi managementul acestora.

Desprinzându-se din managementul general, managementul resurselor umane este un concept relativ recent pentru ceea ce s-a numit tradiţional „conducerea activităţii de personal" şi presupune o abordare interdisciplinară şi profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizaţii. Managementul resurselor umane este diferit de

celelalte domenii ale managementului general, deoarece trebuie să servească nu numai scopului şi intereselor patronului sau conducătorului organizaţiei, ci trebuie să acţioneze şi în interesul angajaţilor, al fiinţei umane şi prin extensie, în interesul societăţii.

1.3.1. *Departamentul de resurse umane*

În prezent, nu există o definiţie atotcuprinzătoare, unanim acceptată de specialişti, privind managementul resurselor umane. În general, „managementul resurselor umane constă în ansamblul activităţilor orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea şi menţinerea resurselor umane în cadrul organizaţiei, în vederea realizării cu eficienţă maximă a obiectivelor acesteia şi a satisfacerii nevoilor angajaţilor" (Cornescu, Marinescu, Curteanu, Toma, 2003, p. 219). Având elemente care se completează reciproc, fiecare contribuind la definirea conceptului în ansamblul său, definirea managementului resurselor umane (conform aceloraşi autori) vizează:

- funcţia care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale şi organizaţionale;
- ansamblul activităţilor de ordin operaţional, de planificare, recrutare, menţinere a personalului, precum şi de ordin energetic, cum sunt crearea unui climat organizaţional corespunzător, care să permită asigurarea organizaţiei cu resursele umane necesare;
- un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecţia, încadrarea şi menţinerea personalului, organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială şi morală, motivarea personalului;
- capacitatea organizaţiilor de a-şi atinge obiectivele prin obţinerea şi menţinerea unui personal eficient;
- fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea şi controlul acestora într-o logică a sistemului;
- punerea la dispoziţia organizaţiei a mecanismelor de funcţionare armonioasă şi eficientă a ansamblului uman, precum şi de respectare a dorinţei de dreptate, securitate şi dezvoltare a carierei fiecărui angajat.

Pornind de la această concepţie, managementul eficient are în centrul preocupărilor asigurarea organizaţiei cu personal performant, pregătirea acestuia, integrarea şi motivarea lui prin implicarea, prin diverse modalităţi, în realizarea obiectivelor organizaţiei. Managementul resurselor umane este constituit din ansamblul acţiunilor promovate de conducerea organizaţiei, de la toate nivelurile, în scopul utilizării optime a resurselor umane de care dispune.

În societăţile economice moderne, resursele umane ale organizaţiei sunt constituite din salariaţii care lucrează efectiv şi care, prin activitatea lor, asigură realizarea obiectivelor acesteia, punând în valoare celelalte resurse şi străduindu-se să le utilizeze raţional.

Rolul deosebit pe care îl deţin resursele umane se explică astfel:

- prin activitatea lor, nu numai că asigură atragerea şi folosirea tuturor celorlalţi factori de producţie, dar permit, în acelaşi timp, ameliorarea, producerea şi reproducerea acestora, asigurând, astfel, condiţiile progresului economic şi social;

- ele reprezintă nu numai creatorul, ci şi stimulatorul tehnicii şi tehnologiei. Omul trezeşte la viaţă mijloacele tehnice, le asigură realizarea menirii pentru care au fost create, le perfecţionează, dezvoltă tehnologia, generează noi idei, creează noi condiţii de aplicare a lor în practică, este promotorul noului, al progresului în tehnică, tehnologie, management etc.;
- influenţează într-o măsură decisivă eficacitatea utilizării resurselor materiale, informaţionale şi financiare ale organizaţiilor, permiţând realizarea obiectivelor propuse, obţinerea unor produse şi prestarea de servicii destinate satisfacerii nevoilor de consum manifestate în societate. (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 219)

O asemenea viziune, în care omul îşi asumă conştient şi motivat rolul social şi profesional, face ca şi problematica managementului resurselor umane să fie tot mai complexă. Dacă departamentele de personal din vechea organizare aveau un rol mai mult birocratic, departamentele de resurse umane actuale sunt un element-cheie al managementului organizaţiei, sarcinile fiind mult mai diversificate şi mai complexe: determinarea numărului şi calităţii personalului în funcţie de obiectivele organizaţiei, atragerea şi selectarea acelor persoane ce dovedesc competenţele necesare ocupării postului (competenţe ce includ, pe lângă competenţele profesionale, competenţe de comunicare, lucru în echipă etc.), motivarea şi recompensarea, formarea personalului în condiţiile concurenţei şi schimbărilor sociale accelerate, organizarea dialogului sindicat-patronat etc.

De aici decurg o serie de *principii* esenţiale ale managementului resurselor umane (Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 222):

- aprecierea factorului uman ca o resursă vitală;
- corelarea, într-o manieră integrată, a politicilor şi sistemelor privind resursele umane cu misiunea şi strategia organizaţiei;
- preocuparea susţinută de concentrare şi direcţionare a capacităţilor şi eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii şi obiectivelor stabilite;
- dezvoltarea unei culturi organizaţionale sănătoase.

Principalele *funcţii ale managementului resurselor umane* vizează:

- planificarea resurselor umane;
- retribuirea resurselor umane;
- instruirea şi dezvoltarea resurselor umane;
- îmbunătăţirea abilităţilor profesionale;
- stabilitatea şi menţinerea resurselor umane;
- evaluarea resurselor umane;
- comunicarea şi negocierea.

Realizarea acestor funcţii depinde de o serie de influenţe externe, cum ar fi: cadrul legislativ, piaţa forţei de muncă, sindicatele, contextul cultural, cultura managerială, conjunctura economică etc. Preocuparea conducerii organizaţiei privind resursele umane necesită existenţa unor reguli, a unor atitudini faţă de resursele umane pe baza cărora să se adopte deciziile. Acest ansamblu de reguli şi atitudini constituie *politica organizaţiei în domeniul resurselor umane*. „Politica este expresia valorilor şi convingerilor organizaţiei în legătură cu toate funcţiunile majore ale întreprinderii. Politica nu enunţă *ce* anume

intenţionează organizaţia să facă (adică obiectivele generale), ci *cum* anume intenţionează organizaţia să-şi atingă obiectivele." (Cole, 2000, p. 13) O politică în domeniul resurselor umane corect formulată trebuie să ţină cont de importanţa personalului din cadrul organizaţiei, de răspunderea ce revine conducerii şi de obiectivele generale ce trebuie îndeplinite.

1.3.2. *Planificarea strategică a resurselor umane*

Conceptul de planificare strategică *este definit ca fiind procesul de* previziune a activităţii organizaţiei, *ce permite acesteia să stabilească, să cuantifice şi să menţină în mod continuu o legătură permanentă între resurse şi obiective, pe de o parte, şi posibilităţile oferite de piaţă pe de altă parte* (Mathis, Nica, Rusu, 1997, pp. 23-24). *Strategia îmbină cunoaşterea prezentului cu previziunea fundamentală a viitorului. Pentru a defini strategia necesară realizării unui obiectiv, sunt necesare informaţii despre trecut, prezent şi viitor.* Planificarea strategică *estimează cererea viitoare de angajaţi atât calitativ, cât şi cantitativ, compară cererea prevăzută cu resursele umane existente şi determină excedentul sau deficitul de personal pe baza obiectivelor organizaţiei.*

În viziunea autorilor citaţi, planificarea strategică se desfăşoară în mai multe etape, şi anume:

- *identificarea şi recunoaşterea misiunii şi filozofiei unei organizaţii – în această etapă se pun o serie de întrebări: De ce există organizaţia ? Care e contribuţia ei, care sunt valorile de bază ? Care sunt motivaţiile managerilor şi acţionarilor ? Răspunsurile permit înţelegerea raţiunii privind existenţa unei organizaţii;*
- *examinarea mediului extern, obţinându-se informaţii asupra schimburilor ce au loc în mediul înconjurător şi a impactului lor asupra organizaţiei;*
- *analiza internă, ce constă în determinarea capacităţii de transformare a resurselor organizaţiei şi a potenţialului de acţiune, evidenţiindu-se punctele forte şi cele slabe;*
- *prognoza evoluţiei organizaţiei care este influenţată de disponibilitatea managerilor de a-şi asuma riscul – pe baza prognozelor se stabilesc obiectivele şi strategiile, elaborându-se planuri de dezvoltare;*
- *aplicarea şi revizuirea planurilor de dezvoltare.*

Planificarea strategică are o importanţă crucială, contribuind la formarea strategiei de afaceri, prin identificarea oportunităţilor de a folosi cât mai bine resursele umane existente şi arătând cum lipsa de resurse umane poate afecta negativ aplicarea planului de afaceri propus, dacă nu se iau măsuri. Aceste lipsuri se concretizează în: oameni nepregătiţi, costuri de angajare şi training ridicate, flexibilitate insuficientă.

Strategiile şi politicile de recrutare definesc modul în care organizaţia îşi stabileşte responsabilităţile în domeniile referitoare la realizarea procesului de recrutare.

Numeroşi specialişti în domeniul resurselor umane arată că în practica managerială strategiile şi politicile de recrutare diferă mult de la o organizaţie la alta.

Astfel, deciziile manageriale care privesc strategiile şi politicile de recrutare a personalului trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- identificarea si atragerea unui număr cât mai mare de candidaţi pentru a obţine necesarul numeric şi calitativ de angajaţi – astfel, organizaţiile dispun de numeroase metode şi surse de recrutare;

- în ce măsură posturile vacante sunt ocupate din interiorul organizaţiei sau prin combinarea acestor două posibilităţi; de exemplu, una dintre cele mai importante politici este promovarea din interiorul organizaţiei, fiind considerată cea mai corectă faţă de angajaţii loiali, alt avantaj fiind păstrarea secretului postului;
- asigurarea concordanţei între activităţile de recrutare ale organizaţiei şi valorile şi strategiile acesteia;
- măsura în care organizaţia preferă să atragă candidaţii cu calificări satisfăcătoare, care sunt în căutarea unui post de muncă şi care sunt interesaţi de ocuparea posturilor vacante, sau încearcă să îi atragă pe acei candidaţi ce pot asigura performanţa;
- luarea în considerare a obiectivelor avute în vedere după angajarea personalului, ca, de exemplu, asigurarea în procesul de selecţie a unui personal competitiv de înaltă performanţă care va fi menţinut în cadrul companiei o perioadă mai mare de timp, fără a fi expus şomajului;
- eforturile de recrutare a personalului să ducă la efectele aşteptate, inclusiv la îmbunătăţirea imaginii de ansamblu a organizaţiei astfel încât, chiar candidaţii respinşi să-şi dezvolte atitudinile pozitive faţa de organizaţie;
- realizarea recrutării personalului într-un timp cât mai scurt şi cu cele mai mici cheltuieli posibile, având permanent în vedere particularităţile posturilor ce urmează a fi ocupate (Heneman *et al.*, 1989, pp. 370-372).

Dimensiuni ale planificării resurselor umane – *Aurel Manolescu (2001, p. 206) deosebeşte două dimensiuni ale planificării resurselor umane*:

1. dimensiunea funcţională *a planificării resurselor umane exprimă dimensiunea de bază a acestei activităţi de personal, manifestându-se prin procesul continuu şi sistematic prin care organizaţia anticipează necesităţile viitoare de personal, în concordanţă cu obiectivele sale pe termen lung.*
2. dimensiunea temporală (*orizontul de timp*).

Deşi, în practica managerială, termenele ce delimitează perioada de operaţionalizare nu figurează ca o componentă de sine stătătoare a activităţii de planificare a resurselor umane, deoarece aceasta are în vedere viitorul, o întrebare importantă este: „Cât de departe e viitorul?". Fiindcă planificarea resurselor umane este foarte strâns legată de procesul de planificare organizaţională, orizonturile de timp acoperite de planificarea resurselor umane trebuie să corespundă cu acelea la care se referă planificarea organizaţională. Astfel, există planul organizaţiei pe termen scurt (0-2 ani), pe termen mediu (2-5 ani) şi lung. Se consideră necesară elaborarea unor planuri în domeniul resurselor umane pentru fiecare dintre orizonturile de timp menţionate.

O politică eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă: integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizaţiei; obţinerea adeziunii întregului personal; acţiuni eficiente la toate nivelurile; crearea unui climat de angajare şi de valorificare a potenţialului fiecărui angajat; recunoaşterea şi motivarea personalului care obţine rezultate performante; stimularea dorinţei fiecărui angajat de îmbunătăţire permanentă a propriei activităţi; antrenarea în procesul decizional a angajaţilor care demonstrează competenţă profesională.

Din elementele politicii derivă principalele *obiective ale managementului resurselor umane*. Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza

organizaţiei resursele umane astfel încât să fie obţinute performanţe optime şi sigure, folosind cele mai adecvate metode. Obiectivele, stabilite pe termen lung, au în vedere organizarea şi planificarea resurselor umane. Ele nu pot fi enunţate decât în termeni generali, vizând obiective pe termen lung. Aceste obiective vor lua în considerare legislaţia şi politicile guvernamentale, evoluţia pieţei muncii, schimbările demografice ale zonei, acţiunile întreprinse de concurenţă, progresele tehnologice din domeniu, cererea pe piaţă a produselor sau serviciilor pe care le oferă organizaţia etc. Dintre obiectivele strategice ale managementului resurselor umane, transpuse în planuri de acţiune, menţionăm: planificarea necesarului de salariaţi, planificarea activităţii de recrutare şi selectare, administrarea salariilor, stabilirea procedurilor de soluţionare a reclamaţiilor, planuri de formare profesională, sisteme de protecţia muncii, modalităţi de sprijin social pentru salariaţi etc.

Obiectivele urmăresc:

- atragerea resurselor umane;
- reţinerea în organizaţie pe o perioadă cât mai mare de timp a resurselor umane selectate; reducerea absenteismului şi a fluctuaţiei în organizaţie;
- motivarea resurselor umane; creşterea satisfacţiei în muncă;
- creşterea capacităţii de inovare, rezolvare a problemelor şi schimbare a organizaţiei.

Planificarea strategică se obiectivează prin elaborarea unor strategii de resurse umane. *Bernard Gazier* (2003, p. 9) *înţelege prin strategie un sistem de opţiuni pe termen lung, multidimensionale şi interactive:*

- *pe termen lung: strategiile se disting de tactici, care se concep pe termen scurt, ele implicând în mod clar evoluţia viitoare;*
- *multidimensionale: deciziile nu se reduc la simple optimizări, ci pun în joc seturi întregi de obiective, mijloace şi constrângeri;*
- *interactive: deciziile sunt luate încercând să se anticipeze iniţiativele şi reacţiile partenerilor şi concurenţilor.*

Prin strategiile de personal se definesc intenţiile organizaţiei în ceea ce priveşte direcţiile de dezvoltare a resurselor umane, precum şi necesităţile sau cerinţele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu, pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizaţionale. Strategiile din domeniul resurselor umane trebuie să pornească atât de la obiectivele organizaţionale, cât şi de la conţinutul managementului resurselor umane.

Direcţiile în care pot fi dezvoltate strategii de personal sunt: asigurarea şi selecţia personalului, pregătirea şi dezvoltarea angajaţilor, evaluarea performanţelor, recompensarea angajaţilor şi comunicarea cu angajaţii.

Aceste strategii se regăsesc, într-o formă sau alta, în toate politicile de resurse umane. Astfel, capacităţile de adaptare şi de inovare din organizaţii îşi găsesc suportul în strategiile de resurse umane pe termen lung privind recrutarea şi evoluţia salariaţilor. Aceste preocupări pe termen lung presupun recurgerea la mijloace organizaţionale, financiare şi comunicaţionale foarte diferite. Administrarea resurselor umane înseamnă, în acelaşi timp, provocarea şi reglementarea interacţiunilor atât între indivizi, cât şi cu grupuri şi reprezentanţii lor, inclusiv cu sindicatele.

În funcţie de aceşti factori, *strategia organizaţiei* va indica atragerea de personal sau reducerea acestuia, tipul de personal necesar în acel moment, creşterea sau diminuarea numărului de contracte de muncă pe perioadă determinată etc. Ele sunt măsurate în termeni generali, mai ales calitativi, fiind vorba, în principal, despre măsurarea unor costuri umane. De exemplu, dacă în organizaţie trebuie să se evalueze realizarea strategiei de salarizare, pe lângă datele furnizate de statisticile de personal, de situaţia financiară a întreprinderii, trebuie observate şi analizate elemente cum ar fi gradul de satisfacţie şi de motivaţie a personalului angajat. Nesocotirea acestora poate duce la prejudicii importante asupra profitului organizaţiei, prin fluctuaţia salariaţilor sau prin angajarea unui personal cu competenţe inferioare.

Obiectivele operaţionale, de natură tactică şi administrativă, au în vedere activităţile vizând conducerea zilnică a grupurilor de muncă. Aceste obiective se transpun în *planuri operative* ce conţin expuneri detaliate, inclusiv bugete, care stabilesc mijloacele prin care organizaţia îşi propune să atingă obiectivele strategice. De obicei, planurile cuprind referiri la cantitate, calitate, durată şi cost, precum şi precizarea responsabilităţilor. Ele pot fi mult mai exact evaluate, atât cantitativ, cât şi calitativ.

1.3.3. *Responsabilităţile departamentului de resurse umane*

Managerul departamentului de resurse umane este subordonat direct managerului general, care defineşte responsabilităţile la nivelul politicilor organizaţiei. Managerul general trebuie să cunoască principalele caracteristici ale activităţii din domeniul resurselor umane şi să stimuleze cooperarea dintre acest departament şi celelalte departamente ale organizaţiei.

Studiile recente (Storey, 1992, *apud* Cole, 2000, pp. 11-12) analizează rolurile managementului resurselor umane pe două mari dimensiuni: dimensiunea strategic--tactică şi dimensiunea intervenţionism-nonintervenţionism. Prima dimensiune defineşte stilul de management după orientarea strategică pe termen scurt sau lung, a doua face distincţia între stilurile intervenţioniste/proactive şi cele nonintervenţioniste/pasive. Matricea rezultantă a stilurilor dominante produce următoarele patru tipuri de manageri:

Tip	Stil dominant
Reformatorii	Strategic şi intervenţionist
Consilierii	Strategic şi nonintervenţionist
Reglementatorii	Intervenţionist şi tactic
Intendenţii	Nonintervenţionist şi tactic

Reformatorii sunt managerii de resurse umane care consideră că rolul lor este unul proactiv, de a contribui la integrarea politicilor şi practicilor de personal în contextul necesităţilor comerciale dominante ale organizaţiei. *Consilierii* sunt cei care consideră că rolul lor este în mod predominant acela de consultanţi interni, deşi la nivel strategic. *Reglementatorii* sunt preocupaţi să asigure stabilirea şi respectarea regulilor şi proce-durilor, inclusiv a acelora care privesc menţinerea unor relaţii armonioase cu angajaţii şi sindicatele. *Intendenţii* se consideră, în primul rând, ca fiind în serviciul colegilor lor.

Rolurile jucate de managerii de resurse umane depind de o serie de factori, printre care: natura mediului concurenţial de afaceri, restricţiile legale, gradul de profesionalism al managerului şi poziţia de care se bucură în organizaţie, structura organizatorică etc. Managerul departamentului de resurse umane asigură îndeplinirea responsabilităţilor departamentului condus în ceea ce priveşte:

- planificarea şi managementul resurselor umane în concordanţă cu obiectivele şi managementul general ale organizaţiei;
- recrutarea şi angajarea personalului pe principiul competenţei;
- elaborarea programelor de calificare şi/sau perfecţionare profesională;
- elaborarea unui sistem de salarizare care să stimuleze obţinerea unor rezultate deosebite;
- elaborarea unui sistem de stimulare nefinanciară a personalului;
- dezvoltarea comunicării organizaţionale;
- integrarea rapidă a noilor angajaţi şi elaborarea programelor de carieră pentru întregul personal al organizaţiei;
- dezvoltarea unei culturi organizaţionale bazate pe un puternic sistem de valori;
- promovarea principiilor privind etica profesională.

Având în vedere complexificarea sarcinilor, managementul resurselor umane trebuie să fie asigurat de o echipă interdisciplinară de specialişti sau de persoane formate multidisciplinar pentru a putea să înţeleagă şi să pună în aplicare în mod creativ şi flexibil politicile de resurse umane din organizaţii.

Îndatoririle specifice managementului resurselor umane depind de mărimea şi caracterul unei organizaţii. O tendinţă nouă în politica de resurse umane este depăşirea cadrului unui singur departament, specialiştii putând deservi diverse departamente într-o companie. O altă tendinţă este de a forma specialişti care să acopere diferitele funcţii ale managementului resurselor umane. În sfârşit, unele companii consideră managementul resurselor umane, mai ales funcţiile de recrutare şi selecţie, precum şi pregătirea personalului, drept funcţii externalizabile, asigurate în acest caz, cu profesionişti în resurse umane.

Organizaţiile mici angajează, de obicei, un *generalist în resurse umane* ca să se ocupe de toate aspectele legate de personal şi să administreze beneficiile. Generaliştii în resurse umane trebuie să aibă cunoştinţe solide în domeniu. Ei sunt responsabili de atragerea şi menţinerea angajaţilor, programarea şi supravegherea trainingului, elaborarea planurilor de salarizare, selectarea programelor de beneficii şi informarea conducerii cu privire la legile de angajare şi regulamentele privind condiţiile de muncă.

În cazul unor organizaţii mari, principalele funcţii sunt:

- *directorul* (*managerul*) de resurse umane este şeful departamentului de resurse umane al unei mari organizaţii. Acesta este un manager responsabil cu dezvoltarea şi introducerea deciziilor legate de personal dintr-o companie. El lucrează cu managerii de angajare, managerii de plasament sau cu responsabilii din departamentul de resurse umane care se ocupă de salarizare, beneficii etc.;
- *managerul salarial* stabileste plăţile salariale şi premierile. Tot el realizează anchete pentru a compara actualele plăţi cu altele din alte industrii. Managerul salarial se asigură că statele de plată sunt în conformitate cu legislaţia în vigoare, cu noile schimbări şi reglementări. Se cere ca el să aibă o bună cunoaştere a planificării financiare.

- *managerul beneficiilor salariaţilor* – afacerile se bazează mult pe beneficii pentru a atrage şi a menţine angajaţii. Din păcate, costul pentru asemenea beneficii poate fi mult prea mare. Managerul beneficiilor salariaţilor proiectează şi planifică beneficiile astfel încât ele să fie motivante pentru salariaţi, dar şi să convină politicii financiare a companiei. Beneficiile standard includ la noi, de obicei, asigurările de sănătate şi de invaliditate. În alte ţări ele includ, de asemenea, asigurări stomatologice şi asigurări de viaţă. Asigurarea pensiei poate include, în unele companii private, împărţirea profitului, deţinerea unor acţiuni şi opţiuni de depunere. Multe companii încep să ofere planuri flexibile de beneficii pentru a-i ajuta pe angajaţi să-şi rezolve probleme cum ar fi îngrijirea copiilor sau asigurarea unor grădiniţe de întreprindere. Managerul beneficiilor salariaţilor trebuie să cunoască noile reglementări în domeniu privind opţiunile de pensionare, dar şi cele legate de salarizare. El trebuie să fie capabil să analizeze profiturile şi să le selecteze pe cele care convin cel mai bine ambelor părţi;
- *recruţii de personal* pot fi găsiţi atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiilor. Ei lucrează cu cei ce fac angajările pentru a defini nevoile de angajări. Aceştia trebuie să fie familiarizaţi cu politicile de resurse umane ale organizaţiei sau, dacă este un serviciu externalizat, cu toate organizaţiile pentru care lucrează. Trebuie sa fie capabili să comunice cu posibilii angajaţi în legătură cu politica personalului, salariile, beneficiile, condiţiile de muncă şi oportunităţile de promovare. Recruţii selectează, intervievează, testează şi verifică referinţele aplicanţilor. Mulţi recruţi interni se specializează într-un anumit domeniu, cum ar fi interviurile de angajare. Şi cei ce lucrează în afara companiei pot avea domenii de specializare. De exemplu, recruţii cu cunoştinţe tehnice ajută companiile să găsească profesionişti în IT. Unii recruţi pot fi specializaţi în a căuta echipe manageriale cheie. Recruţii trebuie să aibă cele mai bune metode de a atrage potenţiali angajaţi. Fac publicitate, caută pe Internet, iau interviuri în şcoli. Rezultă de aici necesitatea unei pregătiri în domeniul ştiinţelor comunicării şi al comunicării organizaţionale, precum şi în aplicarea tehnicilor de recrutare şi selecţie a angajaţilor;
- *formatorii* (*trainers*) – multe organizaţii mari angajează specialişti care să organizeze programele de pregătire a angajaţilor. Îndatoririle pot include orientarea noilor angajaţi, asigurarea pregătirii la locul de muncă, îmbunătăţirea abilităţilor profesionale, pregătirea muncitorilor de nivel scăzut, pregătirea pentru funcţii de conducere. Unii formatori lucrează pentru dezvoltarea abilităţilor în domeniul comunicării şi dezvoltării relaţiilor interumane.
- *consultanţii în resurse umane* sunt angajaţi pe bază de contract şi aparţin unor agenţii specializate de consultanţă. Ei le oferă managerilor de resurse umane consultanţă privind salariile, beneficiile, administraţia, relaţiile cu angajaţii, trainingul şi sistemul informaţional specific managementului resurselor umane;
- *specialiştii în plasare* lucrează cu angajaţii al căror loc de muncă a fost restructurat. Ei asigură asistenţa sponsorizată de companie în depistarea direcţiilor de carieră, marketing, training pentru reprofesionalizare, orientare profesională, tehnici de căutare şi obţinere a unui nou loc de muncă. Aceste posturi pot fi în companie sau în afara ei.

G.A. Cole (2000, pp. 19-22) împarte specialiştii din departamentul de resurse umane/ personal în:

- *directori/manageri de personal*, al căror rol este de a elabora şi a implementa politica de personal/managementul resurselor umane în organizaţie; în plus, ei pot deţine o responsabilitate majoră în facilitarea procesului de schimbare structurală a organizaţiei. De asemenea, ei sunt cei ce menţin legătura cu managerul general, cu managerii de departamente şi cu sindicatele pentru aplicarea coerentă a politicii organizaţiei;
- *consilieri de personal/inspectori (ofiţeri) de personal*, care asigură cunoştinţele şi competenţele de specialitate în contextul politicii de personal/managementului resurselor umane – ei acţionează pe subdomenii de specialitate, cum ar fi: relaţiile cu angajaţii, planificarea resurselor umane, managementul schimbării şi instruirea profesională. Tot ei asigură datele pentru evaluările necesarului de personal, ale nevoii de instruire a angajaţilor, precum şi analize privind programele de schimbare, impactul modificărilor legislative asupra structurii personalului etc. Cole adaugă şi o altă funcţie, cea de *funcţionar de personal*, înţelegând prin acesta „orice specialist de personal începător sau din eşalonul mediu care oferă organizaţiei anumite servicii legate de personal" (Cole, 2000, p. 21). Serviciile enumerate de Cole sunt din seria obiectivelor operaţionale ce implică realizarea unor sarcini zilnice, mai mult sau mai puţin rutiniere şi birocratice: recrutarea şi selectarea personalului prin mijloacele şi în condiţiile stabilite de echipa managerială, administrarea sistemului de salarizare, evidenţa angajaţilor, evaluarea posturilor etc.;
- *administratori de personal*, a căror sarcină constă în elaborarea şi aplicarea procedurilor şi circuitelor legate de angajare şi de administrarea contractelor de muncă – ei sunt cei ce îndeplinesc majoritatea activităţilor administrative şi funcţionăreşti: înregistrarea datelor, asigurarea documentelor privind problemele de personal pentru şefii celorlalte departamente, arhivarea documentelor etc.

O tendinţă actuală a companiilor este de a considera activităţile de resurse umane drept „servicii" prin care organizaţia să îşi selecteze, să menţină, să motiveze şi să evalueze optim resursele umane de care are nevoie. Managementul resurselor umane se confruntă cu o serie de cerinţe ce trebuie luate în seamă de companii. Dintre acestea menţionăm:

- investiţii tot mai mari în tehnologie şi sisteme informaţionale, sisteme de lucru on-line, sisteme complexe de stocare a datelor etc.;
- costurile tot mai ridicate ale acestor tehnologii;
- necesitatea modernizării permanente a infrastructurii şi sistemelor informaţionale existente;
- nevoia de informaţii recente asupra evoluţiilor pieţei muncii etc.

Toate acestea fac ca măcar o parte din atribuţiile managementului resurselor umane să fie mai bine realizate de servicii externalizate, asigurate de specialişti din firme specializate. De multe ori, costurile necesare asigurării calităţii acestor activităţi în interiorul organizaţiei sunt mai mari decât atunci când se apelează la servicii externalizate. În plus, agenţiile specializate asigură o mai bună informare privind ansamblul sectorului economic în care activează organizaţia. Compania nu mai este obligată să investească permanent în actualizarea sistemului informaţional şi în pregătirea propriilor specialişti în resurse umane.

Funcţiile tot mai complexe ale managementului resurselor umane derivă, în mare parte, din însăşi viziunea nouă privind *competenţele şi responsabilităţile* ce îi revin în organizaţie fiecărui salariat. Acestea depăşesc cu mult competenţele strict profesionale, fiind cu atât mai înalte cu cât organizaţia este mai modernă şi mai tehnologizată. Dacă responsabilităţile sunt fixate, în mare parte prin fişa postului, competenţele fac obiectul evaluărilor, pornind de la recrutare şi selecţie, până la evaluarea periodică a angajaţilor. Cu cât paleta de competenţe ale angajaţilor este mai largă, cu atât organizaţia are şanse să reziste concurenţei şi să facă faţă schimbării.

Dintre *responsabilităţile angajaţilor* (Cole, 2000) menţionăm:

- realizarea obligaţiilor profesionale ce ţin de specificul postului;
- contribuţia personală la realizarea obiectivelor strategice ale organizaţiei;
- autoevaluarea rezultatelor obţinute şi ajustarea lor în funcţie de obiectivele organizaţiei/sectorului de activitate;
- propunerea unor măsuri de îmbunătăţire a propriei activităţi sau a activităţii echipei/sectorului/organizaţiei;
- înţelegerea tendinţelor pieţei şi adaptarea la nevoile partenerilor/clienţilor;
- valorizarea imaginii organizaţiei prin calitatea propriei activităţi;
- gestionarea propriului plan de dezvoltare a carierei în scopul dobândirii unor noi competenţe sau aprofundarea celor existente;
- participarea la sistemul de comunicare şi de informare din organizaţie.

Competenţele personale – dincolo de cele profesionale obligatorii – depind de dezvoltarea personală, experienţa acumulată într-un colectiv şi de dezvoltarea şi maturizarea organizaţiei în întregul ei. Dintre acestea, cele care fac obiectul evaluărilor sunt, în primul rând, *aptitudinile individuale* (Cole, 2000):

- capacitatea de a stabili relaţii interpersonale bune cu colegii, şefii, clienţii etc., de a fi deschis în raporturile cu ceilalţi şi de a nu provoca stări conflictuale la locul de muncă;
- capacitatea de a lua poziţie, de a-şi exprima opiniile în faţa celorlalţi, de a-şi apăra punctul de vedere şi a-l argumenta când acesta sprijină interesul organizaţiei;
- capacitatea de a-i asculta pe ceilalţi, de a fi atent la problemele colaboratorilor şi deschis la opiniile exprimate de aceştia;
- capacitatea de a gestiona situaţiile conflictuale apărute în colectiv şi de a găsi căi de rezolvare constructive, echilibrate şi acceptabile pentru toţi cei implicaţi;
- capacitatea de a-şi înţelege şi a depăşi propriile prejudecăţi şi de a avea o atitudine nediscriminatorie în orice situaţie;
- capacitatea de comunicare orală şi scrisă, conform funcţiei şi statutului în organizaţie;
- capacitatea de a-şi ajusta comportamentul profesional, deprinderile şi metodele de lucru în funcţie de schimbările din mediul organizaţional sau condiţiile de muncă, pentru a păstra eficienţa activităţii;
- capacitatea de stăpânire de sine, de a rămâne calm şi eficient în condiţii de stres sau de presiune; capacitatea de a face faţă unor situaţii neprevăzute în activitatea curentă;
- capacitatea de a fi perseverent, de a depune un efort prelungit şi susţinut până la finalizarea sarcinii, depăşind obstacolele apărute pe parcurs şi respectând termenele fixate;

- capacitatea de a-şi asuma responsabilităţi, de a fi autonom, de a-şi organiza singur activitatea, fără a cere mereu sprijinul şefilor ierarhici, în limita obligaţiilor fixate prin fişa postului sau a delegării puterii pentru realizarea unor obiective fixate;
- capacitatea de a avea spirit de analiză şi de sinteză, de a înţelege şi a aborda o problemă în ansamblul său, de a recunoaşte elementele importante, de a depista cauzele unor fenomene/disfuncţionalităţi şi a găsi soluţii;
- capacitatea de a lucra în echipă, de a coopera şi de a se arăta solidar cu acţiunile şi deciziile comune, dacă acestea reflectă interesele organizaţiei sau exprimă poziţia corectă a grupului;
- capacitatea de a fi creativ, inventiv şi imaginativ, de a găsi soluţii noi şi originale şi de a se adapta la schimbările survenite în organizaţie sau în realitatea socială în ansamblu;
- capacitatea de a se organiza, de a-şi gestiona acţiunile, efortul şi timpul pentru realizarea cu maximă eficienţă a sarcinilor proprii şi ale echipei;
- capacitatea de rigoare, de realizare a sarcinilor cu precizie şi în detaliu;
- capacitatea – dacă este cazul – de a relaţiona cu clienţii, de a le satisface exigenţele şi a identifica oportunităţile comerciale.

Din această enumerare se poate observa uşor coerenţa principială dintre profilul individual ideal pe piaţa muncii şi profilul – tot ideal – al absolventului de liceu, aşa cum îl indică documentele oficiale din educaţie (Legea învăţământului şi *Curriculum naţional*). Evident însă că ambele profiluri reprezină deziderate, în realitate resursele umane ale unei societăţi fiind mult mai diferite ca structură, în funcţie de o multitudine de factori economici, sociali şi personali.

Dacă este vorba despre o funcţie managerială, atunci persoana în cauză mai trebuie să facă dovada unor competenţe ce ţin de competenţele sale de organizare, comandă şi control. Aceste competenţe se manifestă în:

- capacitatea de a lua decizii apropriate situaţiei şi conforme cu obiectivele organizaţiei, bazate pe o analiză a situaţiei şi o judecată personală; capacitatea de a-şi asuma consecinţele deciziei luate;
- capacitatea de *coaching*, aptitudinea de a-şi exersa responsabilităţile ce implică colaboratorii sau subordonaţii, de a-i ajuta pe aceştia să-şi descopere şi să-şi utilizeze capacităţile şi potenţialul propriu, într-un climat motivant şi favorabil desfăşurării activităţii;
- capacitatea de a conduce şi a gestiona munca subordonaţilor, de a urmări atingerea rezultatelor conform obiectivelor fixate, de a planifica, a coordona şi a conduce munca echipei prin ordine şi indicaţii clare şi precise;
- capacitatea de a constitui în jurul său echipe performante, de a depista talentele şi aptitudinile fiecărui membru din echipă; capacitatea de a identifica şi propune oameni motivaţi, inclusiv dezvoltarea *leadership*-ului;
- capacitatea de a defini – la nivelul ierarhic respectiv – obiective clare, precise, atât individuale, cât şi colective; capacitatea de a fixa şi a urmări responsabilităţile fiecăruia, în funcţie de sarcinile alocate; capacitatea de a urmări realizarea activităţilor, de a le evalua eficacitatea şi de a da un feedback constructiv la momentul oportun.

O practică eficientă pentru identificarea competenţelor cerute în domeniul profesional de către fiecare persoană ce doreşte să obţină un loc de muncă sau să îşi caute o poziţie

conformă cu evoluţia sa profesională este *elaborarea proiectului profesional*. Acesta reprezintă un mod sistematic de autoimplicare şi orientare profesională a persoanelor în găsirea celui mai potrivit traseu profesional şi în realizarea carierei. Redăm principalele elemente ale unui astfel de proiect, aşa cum este el prezentat în oferta centrelor de consiliere profesională din Franţa.

Construirea unui proiect personal implică mai multe etape:

1. culegerea unor informaţii privind propriile competenţe, cunoştinţe şi calităţi personale (cu ajutorul unor consilieri specializaţi în psihologia muncii) – acţiunile necesare în această etapă sunt:
   - identificarea atuurilor proprii pornind de la experienţa personală şi profesională anterioară (cunoştinţe, calităţi, locuri de muncă ocupate, competenţe, diplome etc.);
   - reperarea rolurilor pe care fiecare le joacă în diferite contexte (familie, comunitate, timp liber etc.);
   - reflectarea asupra gusturilor, centrelor de interes, valorilor personale, dorinţelor şi ambiţiilor proprii;
   - precizarea priorităţilor în activitatea profesională;
2. culegerea de informaţii despre mediul socioeconomic:
   - a vă informa asupra cerinţelor actuale ale societăţii şi pieţei muncii;
   - a cunoaşte mai bine mediile profesionale;
   - a repera meseriile/profesiunile disponibile;
   - a vă interesa ce noi profesiuni sau activităţi au apărut şi care sunt sectoarele economice în dezvoltare;
3. identificarea unor trasee profesionale posibile şi compararea lor cu realitatea socio-economică – aceasta implică:
   - analiza informaţiilor primite pentru a le reţine pe cele care vă interesează;
   - alegerea unor meserii/profesiuni care vi s-ar potrivi conform cunoştinţelor, calităţilor personale şi competenţelor pe care le deţineţi;
   - cunoaşterea mai bună a mediilor profesionale în care aţi dori să lucraţi;
4. alegerea unui proiect profesional viabil, în conformitate cu datele culese:
   - stabilirea priorităţilor, integrând toate elementele enunţate anterior (competenţele personale pe care le veţi putea valoriza în profesiunea viitoare, în corelaţie cu oferta de pe piaţa muncii);
   - stabilirea ipotezelor proiectului profesional, ţinând cont de priorităţile identificate (conţinutul activităţii profesionale, nivelul responsabilităţilor, mărimea organizaţiei, programul de lucru etc.);
   - compararea ipotezelor pentru a decela avantajele şi dezavantajele fiecăreia;
   - alegerea, dintre diversele ipoteze, a proiectului pe care v-aţi hotărât să-l realizaţi;
5. organizarea şi punerea în practică a proiectului profesional:
   - identificarea acţiunilor pe care le veţi întreprinde şi planificarea lor;
   - organizarea acţiunilor în ceea ce priveşte resursele de timp, financiare, trimiterea CV-urilor etc.);
   - reperarea persoanelor pe care va trebui să le contactaţi (departamente de resurse umane, agenţii de recrutare, consilieri etc.);

- punerea în aplicare a unei strategii care să ia în calcul atât dorinţele şi aşteptările proprii, cât şi realitatea socioeconomică;
- evaluarea riscurilor în cazul nerealizării proiectului profesional şi a avantajelor în cazul reuşitei (obţinerea locului de muncă cel mai potrivit şi menţinerea acestuia).

Pentru realizarea proiectelor profesionale pot exista organisme specializate sau specialişti din cadrul unor agenţii de recrutare care să le ofere consultanţă şi sprijin persoanelor interesate de realizarea acestui demers. În Franţa, de exemplu, sunt organizate centre specializate, în care consilieri pe problemele enunţate şi psihologi oferă consultanţă pentru întocmirea proiectelor profesionale celor ce doresc să-şi găsească un loc de muncă sau să avanseze în carieră. Modalitatea cea mai frecventă este bilanţul competenţelor (*le bilan des compétences*), care îi permite solicitantului să-şi identifice corect – cu ajutorul unor teste şi instrumente de investigaţie validate ştiinţific – nevoile profesionale, competenţele şi calităţile psihologice, precum şi şansele profesionale în contextul socio-economic existent.

1.4. Competenţa profesională şi eficienţa muncii

Eficienţa muncii nu depinde numai de persoanele implicate nemijlocit în procesul de producţie sau numai de echipamentul tehnic utilizat şi factorii organizaţionali ce acţionează într-o unitate economică. Cu alte cuvinte, eficienţa muncii este un vector rezultant din compunerea a două variabile majore: individuale şi situaţionale.

Optimizarea eficienţei profesionale şi reuşita profesională sunt concepte cu o largă frecvenţă de utilizare în practica organizaţională contemporană. Problema competenţei este evocată ca fiind unul dintre indicatorii importanţi în realizarea normelor de producţie şi pentru a spori productivitatea muncii.

În integrarea eficientă în muncă şi folosirea la maximum a competenţelor individuale, intervin atât factori individuali, cât şi variabile situaţionale, organizaţionale şi sociale. Dintre *factorii individuali* menţionăm:

- *factori cognitivi* – primul aspect cu care se confruntă un individ ce exercită o profesie este dacă posedă aptitudinile necesare desfăşurării profesiei respective. Este vorba despre însuşirile psihice generale şi speciale ce pot asigura reuşita profesională, însuşiri ce se dezvoltă prin învăţare şi educaţie. În cadrul activităţilor din organizaţie, se impune respectarea următoarelor principii: activitatea să aibă un caracter unitar, să fie orientată spre elemente care să ducă la formarea şi dezvoltarea aptitudinilor şi să aibă o puternică motivaţie pozitivă pentru angajat;
- *factori afectivi* – aceştia acţionează direct şi permanent în obţinerea unor performanţe profesionale. Reacţiile afective joacă un rol important şi în comportamentele interpersonale sau organizaţionale. Reacţiile afective pot fi identificate în atitudinile în ceea ce priveşte reacţiile pozitive sau negative faţă de activitatea proprie şi reacţiile afective care au în vedere anumite atribuiri specifice (orientări ale individului, cum ar fi valorile şi interesele);
- *sistemul axiologic* (sisteme de valori) reprezintă ceea ce formează obiectul preţuirii fiecărui om. El apare atât în munca desfăşurată de o persoană, cât şi în comportamentul

cotidian al acesteia. Concordanţa dintre tipul de activitate efectuată şi sistemul de valori individuale ale individului sporeşte performanţele profesionale ale acestuia;

- *interesele şi motivaţiile* reprezintă condiţiile interne ce mobilizează o persoană să presteze o anumită activitate. Motivaţia este nemijlocit legată de performanţă. Nivelul ei determină, printre altele, diferitele niveluri la care un individ este capabil să se mobilizeze. Cu alte cuvinte, o motivaţie mai slabă sau prea puternică duce la performanţe slabe, la accidente de muncă. Interesele sunt definite ca atitudini cognitivo-afective care facilitează activitatea si aptitudinile speciale, fiind cele ce dau valenţe noi activităţii de muncă, prin faptul că dezvoltă un climat psihologic favorabil (Popescu-Neveanu, 1978);
- *şcolarizarea* – o instruire superioară înseamnă, în primul rând, o conştientizare mai ridicată a activităţii profesionale. Ritmul accelerat al dezvoltării industriale şi de introducere a noilor tehnologii şi utilaje reclamă tot mai mult organizarea unor programe de perfecţionare a pregătirii profesionale şi folosirea unor metode de instruire adecvate şi eficiente.

Nivelului de instruire i se adaugă experienţa. Multe organizaţii consideră experienţa la fel de importantă ca şi instruirea şi condiţionează selecţia – mai ales a tinerilor – de prezenţa experienţei profesionale, ceea ce, evident, ridică unele controverse puternice, uneori cerinţa îndeplinirii acestui criteriu fiind interpretată drept discriminatorie. Aceasta se câştigă în timp, în urma confruntării unei persoane cu situaţii de muncă variate. Acest fapt înseamnă însuşirea unor strategii de lucru diferite care să faciliteze efectuarea în noile condiţii şi la parametrii optimi a activităţii de muncă. Pe baza unei experienţe bogate pot apărea noi deprinderi, se poate efectua un transfer pozitiv de cunoştinţe şi strategii euristice de activitate.

Factorilor individuali li se alătură o serie de *variabile situaţionale*. *Proiectarea şi condiţia echipamentului de muncă* influenţează productivitatea. Este cunoscut faptul că intervenţia ergonomică corectivă e mult mai costisitoare decât proiectarea ergonomică a activităţii de la început. De asemenea, un echipament într-o stare avansată de uzură nu va putea niciodată concura cu unul nou, caracterizat prin precizie şi timp de utilizare mărit. Dacă includem în echipament şi informatizarea întreprinderilor, este evident că diferenţa de calitate a echipamentelor influenţează direct randamentul şi eficienţa muncii în condiţiile unei pieţe din ce în ce mai concurenţiale. Un alt factor ce capătă o nouă importanţă este *spaţiul de muncă* şi amenajarea sa. Specialiştii în ergonomie se preocupă permanent de amenajarea spaţiului de muncă pentru a le crea condiţii cât mai bune angajaţilor şi, în acelaşi timp, pentru a oferi o imagine cât mai favorabilă întreprinderii. *Mediul fizic* acţionează nemijlocit asupra celui care munceşte şi indirect asupra productivităţii muncii. Factorii fizici de microclimat al muncii se referă la zgomot, iluminat, temperatură, umiditate, noxe etc. Specialiştii au semnalat faptul că, de fiecare dată când s-a acţionat în sensul ameliorării condiţiilor de microclimat, s-a ajuns la o creştere semnificativă a performanţelor de muncă. În ţările din Uniunea Europeană, preocuparea pentru asigurarea calităţii acestor parametri este o constantă a activităţii de management, multe dintre aspectele ergonomice ale muncii fiind reglementate legal. Aceste priorităţi se regăsesc şi pe agenda de lucru şi în revendicările sindicatelor din aceste ţări.

La eficienţa muncii contribuie şi numeroasele *variabile organizaţionale şi sociale*. Ca variabilă de bază se consideră a fi politica organizaţiei. Fiecare companie îşi are propria personalitate, particularităţile sale individuale, o anumită politică de personal, o atitudine generată de cooperarea şi realizarea planului de producţie, o anumită concepţie gospodărească şi de repartiţie a veniturilor, de exercitare a autorităţii ierarhice colective. Dintre variabilele organizaţionale şi sociale reţinem:

- *sistemul de instruire şi control* practicat de organizaţie – acesta a evoluat odată cu noile tehnologii şi ţinând cont de evoluţiile carierelor în societatea contemporană. Se ştie că în viaţa profesională a unui individ pot apărea două sau chiar mai multe reconstituiri profesionale. Pentru a rezista şi a veni în întâmpinarea evoluţiei salariaţilor, întreprinderile ar trebui să-şi pună la punct un sistem propriu de calificare şi perfecţionare a pregătirii profesionale, atât pentru a fideliza personalul, cât şi pentru a le acorda o şansă persoanelor ameninţate cu şomajul prin programe de reconversie profesională;
- *salarizarea şi sistemul de stimulente periodice* sunt dimensiuni motivaţionale ale performanţelor profesionale care au un rol important. Sistemele de stimulare promovate după un studiu psihologic competent şi respectând cu acurateţe normele principialităţii şi evidenţierii valorilor pot deveni elemente motivaţionale intrinsece cu efecte majore asupra performanţelor;
- *mediul social* în care se desfăşoară activitatea de producţie este o altă dimensiune corelată pozitiv cu performanţa profesională. Se au în vedere compoziţia echipelor de muncă, relaţiile de muncă, sistemul de conducere, atitudinea faţă de muncă etc. Într-o organizaţie unde predomină un climat de muncă nefavorabil vom întâlni un procent ridicat de absenţe şi întârzieri, abateri disciplinare, o rată a fluctuaţiei ridicată, accidente şi incidente de muncă frecvente.

Competenţa profesională este privită ca vectorul rezultant al interacţiunii celor două variabile: situaţionale şi individuale. Dar succesul într-o profesie nu trebuie înţeles ca o sumă a acestor variabile. Profesiile sunt foarte diferite. Uneori sunt suficiente două variabile, iar în alte cazuri pentru garantarea succesului sunt necesare mai multe variabile combinate.

1.5. Recrutarea resurselor umane

Organizaţiile, pentru a avea succes, trebuie să soluţioneze în mod corespunzător următoarele probleme privind atragerea de personal: identificarea aptitudinilor şi alegerea sau selecţia candidaţilor ce corespund mai bine cerinţelor posturilor noi ori vacante şi identificarea şi atragerea candidaţilor competitivi folosind cele mai adecvate metode, resurse sau medii de recrutare.

Soluţionarea cu succes a acestor probleme înseamnă succesul întregului proces de asigurare cu personal, proces deosebit de important datorită faptului că pot apărea erori de angajare. Astfel, respingerea unui candidat competitiv sau angajarea unuia slab pregătit poate aduce prejudicii mari pentru organizaţie.

Recrutarea resurselor umane se referă la necesitatea de a angaja personal şi identificarea solicitanţilor potenţiali capabili să îndeplinească cerinţele posturilor cât mai eficient. În

acest context, nevoile de recrutare pot să fie strategice (restructurări, retehnologizări), să răspundă unor urgenţe temporare (părăsirea organizaţiei de unii angajaţi din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea stagiului militar) sau să fie legate de mişcările de personal (promovări, transferuri). Recrutarea personalului poate avea un caracter permanent şi sistematic sau se poate realiza numai atunci când apare o anumită necesitate. Dacă recrutarea are un caracter continuu şi sistematic, organizaţia are avantajul menţinerii unui contact permanent cu piaţa muncii.

Acţiunea de recrutare constă în procesul de căutare, localizare, identificare şi atragere a potenţialilor candidaţi, de unde urmează a fi aleşi candidaţii capabili. Din această perspectivă, recrutarea poate fi un proces activ. Trebuie atraşi un număr suficient de mare de candidaţi, pentru a-i putea identifica pe cei care corespund cel mai bine cerinţelor postului.

O selecţie eficientă a personalului nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidaţi competitivi. Recrutarea resurselor umane are în vedere – după cum am arătat – şi analiza posturilor şi proiectarea muncii. Acest fapt înseamnă că persoana care recrutează trebuie să deţină informaţii necesare referitoare la caracteristicile postului şi la calităţile viitorului lui deţinător. Recrutarea personalului urmează planificării resurselor umane. Aceasta înseamnă că efortul de recrutare al unei organizaţii şi metodele ce trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane şi de cerinţele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate. Cu alte cuvinte, cunoaşterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia permite desfăşurarea în bune condiţii şi cu mai multe şanse de succes a procesului de recrutare.

Procesul de recrutare a resurselor umane este legat indisolubil de multe alte activităţi de personal, ca, de exemplu: evaluarea performanţelor, recompensele angajaţilor, relaţiile cu angajaţii, pregătirea sau dezvoltarea personalului. Astfel, candidaţii cu o pregătire corespunzătoare au, în general, performanţe mai bune, iar existenţa în cadrul organizaţiei a unor preocupări permanente pe linia performanţelor implică identificarea şi atragerea unor candidaţi cât mai competitivi. Oferta de resurse umane va influenţa nivelul salariilor, iar candidaţii cu o înaltă pregătire vor solicita recompense pe măsură, recompense care, la rândul lor, dacă au un nivel ridicat, stimulează şi facilitează, în acelaşi timp, procesul de atragere a unui număr mai mare de candidaţi cu o pregătire profesională cât mai bună.

Din altă perspectivă, recrutarea personalului poate fi privită ca un proces de triere în cadrul căruia solicitanţii sunt filtraţi în urma unor activităţi specifice domeniului resurselor umane.

O etapă deosebit de importantă a procesului de recrutare de personal o reprezintă *identificarea surselor de recrutare*. Acestea pot fi interne sau externe, dar majoritatea organizaţiilor folosesc ambele surse de recrutare. Procesul de asigurare cu personal din interiorul organizaţiei presupune existenţa unei dinamici a personalului, datorată unor promovări, recalificări, demisii, concedieri, decese, în timp ce asigurarea cu personal din exteriorul organizaţiei cuprinde recrutarea, selecţia şi angajarea personalului.

Recrutarea personalului fiind o activitate complexă, este afectată de o serie de constrângeri, de *factori externi şi interni*:

- condiţiile şi schimbările de pe piaţa muncii, pentru că modificările în timp ale acesteia influenţează procesul de recrutare – politicile de recrutare şi deciziile pe care le aplică organizaţia sunt afectate de unele schimbări în situaţia pieţei, cum ar fi: tendinţele demografice, intrarea pe piaţa muncii a forţei de muncă feminine sau de vârstă înaintată;
- atracţia zonei sau a localităţii, precum şi facilităţile locale (de exemplu, locuinţa, transportul, magazinele etc.);
- cadrul legislativ sau juridic (legi, decrete) adecvat domeniului resurselor umane ce reglementează diferite aspecte ale procesului de asigurare cu personal;
- sindicatele au un rol activ în procesul de asigurare cu personal, prin prevederile contractelor colective de muncă;
- reputaţia organizaţiei, care este destul de complexă, putând fi pozitivă sau negativă, poate atrage sau respinge potenţialii candidaţi;
- preferinţele potenţialilor candidaţi pentru anumite domenii de activitate, pentru anumite posturi, pentru un anumit regim de muncă şi odihnă, preferinţe care, la rândul lor, pot fi influenţate de o serie de factori ca: atitudinile şi aptitudinile dezvoltate, experienţa profesională, influenţele familiei, a prietenilor etc.;
- obiectivele organizaţionale reflectate în obiectivele din domeniul resurselor umane şi în practicile manageriale din domeniul respectiv care afectează atât procesul de recrutare, cât şi potenţialii candidaţi;
- situaţia economico-financiară a organizaţiei, pentru că recrutarea personalului antrenează unele resurse şi presupune anumite cheltuieli aferente procesului.

Alţi factori ce pot face ca în activitatea de recrutare să apară unele dificultăţi sunt:

- necesitatea de a identifica şi de a atrage o parte din potenţialii candidaţi în mod confidenţial şi fără publicitate;
- existenţa unor posturi mai speciale sau foarte complexe pentru care potenţialii candidaţi sunt greu de găsit sau de localizat, de identificat şi de atras – de obicei, pentru asemenea posturi, timpul necesar ocupării este mai mare.

În situaţiile în care organizaţiile anticipează prezenţa unor dificultăţi în procesul de recrutare a personalului, este necesară realizarea unei analize complexe şi complete a tuturor factorilor ce vor atrage sau, după caz, vor respinge potenţialii candidaţi competitivi.

1.5.1. *Metode de recrutare*

Recrutarea internă: o metodă pentru recrutarea internă de personal este aşa-numitul *job posting*. În acest context, angajaţii organizaţiei pot fi înştiinţaţi despre funcţiile vacante prin afişare, scrisori, publicaţii, radio sau televiziune interne, invitând angajaţii să solicite funcţiile respective. Această metodă trebuie folosită înaintea recrutării externe, ca propriii angajaţi să fie pregătiţi pentru a solicita un anumit post. O sursă de recrutare a personalului o pot constitui angajaţii existenţi, care pot realiza o bună publicitate prin intermediul familiilor sau al cunoştinţelor lor. Această modalitate este una dintre cele mai eficiente, putându-se recruta personal calificat cu costuri reduse. Angajaţii pot avea cunoştinţe care au aceeaşi pregătire ca şi ei, pe care i-au cunoscut la conferinţe sau la diverse cursuri de specializare. Cea care va decide asupra angajării candidatului va fi selecţia.

Promovarea sau transferul pe anumite funcţii al unor persoane dintre angajaţii organizaţiei este o altă cale de ocupare a posturilor vacante. Dar apare un inconvenient conform căruia performanţele bune ale individului la un loc de muncă s-ar putea dovedi inferioare altei poziţii din firmă, noul loc de muncă cerând alte capacităţi şi aptitudini.

O altă sursă internă o reprezintă angajaţii pensionaţi din cadrul organizaţiei care pot să fie reangajaţi pentru a lucra un *part-time job* sau să recomande persoane dispuse să se reîncadreze în organizaţie. Mai pot fi recrutate şi reangajate persoane care anterior au părăsit organizaţia pentru a-şi continua cursurile, pentru concedii de maternitate/paternitate sau pentru satisfacerea stagiului militar.

Acest tip de recrutare are atât avantaje, cât şi dezavantaje. Printre avantaje se pot menţiona:

- firma/organizaţia are posibilitatea de a cunoaşte mult mai bine punctele slabe şi pe cele tari ale angajaţilor;
- atragerea candidaţilor este mult mai uşoară pentru că, fiind bine cunoscuţi ca performanţe, le pot fi oferite activităţi superioare faţă de postul deţinut;
- selecţia conform criteriilor organizaţionale este mult mai eficientă;
- probabilitatea de a lua decizii eronate este mai mică, tocmai datorită volumului mare de informaţii deţinute despre aceştia;
- timpul necesar orientării şi îndrumării pe post a noilor angajaţi este mult redus;
- caracterul secret al unor tehnologii şi a *know-how*-lui necesar utilizării acestora impune folosirea recrutării interne;
- creşte motivaţia angajaţilor, iar oportunităţile de promovare sunt stimulative;
- recrutarea este mult mai rapidă şi mai puţin costisitoare;
- se întăreşte sentimentul de afiliere şi se amplifică loialitatea faţă de organizaţie.

Există şi anumite aspecte negative sau dezavantaje care privesc recrutarea exclusivă din interior:

- se împiedică infuzia de „sânge proaspăt", de „suflu tânăr" şi nu este favorizată promovarea ideilor noi, avangardiste, neputându-se evita inerţia manifestată uneori în faţa schimbării sau în faţa ideilor noi;
- promovarea doar pe criteriul vechimii şi al experienţei neglijând competenţa poate dăuna organizaţiei prin promovarea unor persoane incompetente;
- dacă speranţa de promovare nu se materializează, oamenii devin apatici, ceea ce duce la demoralizare şi, în final, la scăderea performanţelor;
- implică dezvoltarea unor programe adecvate de training care să permită pregătirea propriilor angajaţi pentru a-şi asuma noile responsabilităţi.

Recrutarea externă se face prin metoda informală şi prin metoda formală.

Metoda informală se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaţilor care există în organizaţie, cerându-li-se acestora să apeleze la persoane interesate de angajare, dintre rude, prieteni, cunoscuţi. Aceste relaţii personale se vor dovedi eficiente dacă investigaţiile se fac în mod discret, pentru a nu expune candidatul care are deja un loc de muncă la riscul pierderii lui.

Această metodă este necostisitoare, se aplică rapid şi se foloseşte, în special, pentru angajarea personalului de birou şi a celui de conducere din secţiile de producţie sau

diverse departamente administrative din organizaţie. În acest sistem există riscul ca, din cauza unei oarecare doze de subiectivism, să se favorizeze recrutarea unor cadre mai puţin corespunzătoare. De aceea, este necesar ca metoda informală să fie conectată cu metoda formală, ce presupune o audienţă mai largă.

Metoda formală se caracterizează prin căutarea unor persoane ce doresc să se angajeze, aflate în căutare de lucru pe piaţa muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care-l deţin. În acest scop se apelează la Oficiul Forţelor de Muncă, micro-publicitate, contactarea directă a întreprinderii, reviste de specialitate, Internet etc.

Recrutarea din exterior prezintă următoarele avantaje:

- favorizează aportul de idei noi, promovând progresul întreprinderii;
- se fac economii în costurile de pregătire pentru întreprindere (vin persoane care au deja competenţele cerute de post);
- oamenii care vin din afară pot fi mai obiectivi, deoarece nu au nici un fel de obligaţii faţă de cei din interiorul organizaţiei.

Dar există şi o serie de dezavantaje:

- evaluările celor recrutaţi din exterior sunt bazate pe surse mai puţin sigure ca referinţele, interviurile, întâlnirile relativ sumare;
- costul mai ridicat determinat de căutarea pe piaţa muncii, care este mai vastă decât întreprinderea, mai puţin cunoscută şi mai diversificată;
- descurajează angajaţii actuali ai întreprinderii, reducându-le şansele de promovare etc.

Publicitatea este cea mai clară metodă de atragere a candidaţilor. Atunci când se face uz de această metodă, trebuie să se ia în considerare trei criterii: cost, viteză şi probabilitatea găsirii unor candidaţi buni.

Obiectivele publicităţii sunt:

- atragerea atenţiei – trebuie să concureze pentru atragerea potenţialilor angajaţi cu alţi angajatori;
- atragerea şi menţinerea interesului – trebuie să comunice într-o manieră atractivă şi interesantă informaţii despre post, companie şi calificările necesare;
- stimularea acţiunii – mesajul publicitar trebuie emis de aşa manieră încât să atragă privirea şi să-i încurajeze pe potenţialii candidaţi să citească până la sfârşit mesajul.

În mesajul publicitar se indică numărul posturilor ce trebuie ocupate şi până la ce dată. Apoi se trece la descrierea postului şi la specificarea competenţelor cerute şi a atribuţiilor postului, precum şi a oricăror alte date necesare alcătuirii mesajului publicitar.

Al doilea pas este analiza surselor de unde pot proveni candidaţii, firmele, instituţiile educaţionale şi locul unde se află acestea. În final, trebuie aflat ce îi poate atrage spre post sau companie, pentru a putea include toate aceste informaţii în mesajul promoţional, precum şi ceea ce i-ar putea respinge –, de exemplu, localizarea postului.

Atunci când dăm un anunţ, trebuie ţinut cont de o serie de factori:

- numărul şi locul – unde se află potenţialii candidaţi;
- costul publicităţii trebuie şi el luat în considerare; pentru ca publicitatea să fie eficientă, aceasta trebuie să atragă un număr suficient de candidaţi care să aibă pregătirea necesară, la un cost cât mai mic;

- frecvenţa cu care organizaţia vrea să publice anunţuri este importantă în alegerea publicaţiei în care va apărea;
- tematica şi aria de circulaţie ale publicaţiei; o publicaţie economică va fi citită de cei ce caută de lucru în acest domeniu, pe când publicaţiile de interes general vor atrage candidaţi mai mulţi, dar mai puţin pregătiţi.

Agenţiile de recrutare lucrează eficient, dar cu tarife mari. Există uneori riscul ca ele să ofere candidaţi nepotriviţi, dacă organizaţia nu-şi formulează clar cerinţele privind profilul angajaţilor pe care doreşte să-i selecteze. În ultima vreme, acest tip de servicii s-a extins şi în România, avantajul fiind oferta de expertiză a agenţiilor şi diminuarea costurilor interne privind resursele umane, mai ales pentru organizaţiile care nu fac des angajări. Agenţiile de recrutare variază în ceea ce priveşte calitatea, preţul şi serviciile oferite, dezvoltându-se o adevărată piaţă concurenţială a acestor servicii de întreprindere externalizate. Unele s-au specializat pe funcţii, altele pe domenii, iar altele în recrutarea managerilor, pe când altele sunt specializate în consilierea angajaţilor.

Această metodă se practică în multe ţări. Consultanţii pregătiţi ştiu unde şi cum să găsească potenţialii candidaţi la recrutare şi reuşesc să-i determine să participe la selecţie. Consultanţii oferă sfaturi calificate şi reduc cantitatea de muncă. Opţional, organizaţia poate rămâne anonimă. Dacă se doreşte alegerea unui consultant pentru recrutare, ar trebui parcurşi următorii paşi: se verifică reputaţia consultantului prin intermediul foştilor clienţi ai acestuia; se verifică experienţa de specialitate; se stabileşte o întâlnire cu consultantul, pentru a-i verifica acestuia calităţile; în sfârşit, se compară taxele percepute de diferiţi consultanţi în raport cu serviciile aduse.

Această metodă oferă o serie de avantaje, printre care: consultanţii cunosc bine piaţa muncii, ştiind unde se găseşte o anumită categorie de salariaţi, ceea ce va reduce anunţurile inutile şi va mări şansele de răspuns; ei fac o primă filtrare a candidaţilor, scutind organizaţia de această muncă; agenţia are o atitudine obiectivă în alegerea candidatului; metoda poate include anunţuri în publicaţii locale sau naţionale de specialitate; persoanele interesate vor primi din partea agenţiei detalii despre post şi formulare de înscriere; acum se realizează o primă filtrare a candidaţilor, oferindu-se organizaţiei o listă de potenţiali candidaţi.

Pentru trierea candidaţilor, agenţia îi cheamă la interviuri, le testează aptitudinile şi verifică recomandările. De aici este de competenţa organizaţiei sa-şi aleagă candidatul dorit, folosind, la rândul ei, interviuri, teste sau alte metode de selecţie. Agenţia va discuta cu angajatorul despre descrierea postului şi despre specificarea persoanei pentru a se pune de acord. Aceasta va verifica în baza de date, pentru a vedea dacă există cineva care se potriveşte profilului cerut de angajator. Decizia finală aparţine angajatorului. Dacă nu există persoane compatibile profilului cerut de angajator în baza de date a agenţiei, aceasta va folosi tehnicile proprii de recrutare pentru găsirea persoanelor potrivite.

Căutarea persoanei pentru posturile de conducere sau înalt specializate prin departamentul propriu de resurse umane sau printr-o agenţie de recrutare este una dintre cele mai complexe aspecte ale recrutării. În acest caz, sunt necesare atât localizarea şi identificarea persoanelor cu calităţile şi competenţele cerute, cât şi motivarea lor. Unii angajatori, atunci când recrutează un candidat bun în acel domeniu, îi fac oferte de angajare avantajoase, oferindu-i salariu şi condiţii de muncă foarte atrăgătoare, superioare celor avute în momentul respectiv. Principalele tehnici folosite sunt:

- *fişierul cu potenţiali candidaţi* – un exemplu în acest sens poate fi compartimentul de recrutare din întreprinderi. Dacă se asigură actualizarea lui, metoda asigură un grad mare de operativitate;
- *activităţi de marketing* – recrutarea personalului pentru ocuparea unor posturi de conducere de nivel superior poate fi privită ca o activitate de marketing, prin care sunt prezentate posturile disponibile astfel încât ele să fie atractive pentru cei interesaţi.

Structura planului de recrutare: o politică de recrutare trebuie să fie coerentă, echitabilă şi flexibilă, fără improvizaţii şi fără adoptarea unor decizii de circumstanţă luate de la o zi la alta. Procesul de recrutare are următoarele componente (Mathis, Nica, Rusu, 1997, pp. 95-97):

- culegerea informaţiilor – în cadrul căreia se elaborează un plan de recrutare sub forma unui studiu privind obiectivele generale ale organizaţiei. Această culegere a informaţiilor se poate verifica prin intermediul managerilor, pentru a se cunoaşte dacă respectivele posturi vacante se vor ocupa prin promovarea internă sau recrutare;
- organizarea posturilor şi a oamenilor – trebuie cunoscute atât organizarea aplicată ca punct de plecare, cât şi cea de perspectivă. Din compararea celor două, se poate stabili concret necesarul de recrutare;
- plecările – este necesar să se cunoască evidenţa plecărilor, bază pe care se pot demara demersurile de recrutare pentru posturile vacante datorită demisiilor, pensionărilor, deceselor etc.;
- studiul posturilor – se efectuează pe baza analizei, descrierii şi specificaţiei postului, evidenţiindu-se informaţiile privind denumirea postului, obiectivele, sarcinile, responsabilităţile şi mijloacele folosite;
- calculul nevoilor directe de recrutare se efectuează prin simpla comparare a efectivului teoretic cu cel real, prin luarea în considerare a vitezei cu care se reînnoieşte personalul.

Greşelile ce pot apărea în cadrul procesului de recrutare influenţează negativ activitatea unei organizaţii. Principalele cauze care pot duce la eşecul recrutării sunt următoarele:

- incompetenţa sau lipsa de interes a celor ce efectuează recrutarea;
- nepricepere în conceperea anunţului pentru ocuparea postului şi în stabilirea surselor de recrutare;
- enunţarea prea detaliată a cerinţelor postului, care face mult mai dificilă găsirea candidaţilor;
- recrutarea nu este concepută ca o activitate de marketing.

1.5.2. *Curriculum vitae: definire, tipologie*

Punctul de plecare în orice proces de recrutare de personal este CV-ul. El mediază, de regulă, întrevederea între cel care îşi oferă serviciile şi reprezentanţii firmei care, ulterior, vor realiza interviul de selecţie. CV-ul este considerat ca una dintre cele mai la îndemână metode de evaluare, fiind bazat pe informaţii biografice. Cu alte cuvinte, CV-ul este un document prin care cel ce recrutează se convinge că posibilul, potenţialul angajat se numără printre persoanele potrivite pentru postul vacant.

C.U. M. EMINESCU IAȘI

Din perspectiva candidatului, conceperea unui CV echivalează cu pregătirea unui memoriu asupra activității sale anterioare și a modului actual de existență. CV-ul trebuie să conțină date obiective și concrete privind starea civilă, formația profesională, experiența în domeniul de activitate specific postului și posturile deținute anterior. Aici se menționează cunoștințele particulare, ca, de exemplu, cunoașterea unei sau a mai multor limbi străine, utilizarea calculatorului, deținerea unui permis de conducere. De asemenea sunt menționate și hobby-urile, aspecte ce exprimă activitățile extraprofesionale.

În cadrul unui CV trebuie să fie incluse informațiile care au importanță în ceea ce privește evoluția carierei, iar cele care nu au însemnătate să fie minimizate. Acest lucru se poate face optând pentru tipul de CV favorabil.

Există mai multe tipuri de CV-uri:

- CV-ul cronologic: este cel mai tradițional mod de organizare a CV-ului. La fiecare post trebuie menționate responsabilitățile și realizările, evidențiindu-se cel mai recent post. Abordarea cronologică le este recomandată persoanelor cu o bogată experiență în muncă și care doresc să evolueze în aceeași carieră;
- CV-ul funcțional: aici se accentuează domeniile de competență prin alcătuirea unei liste de realizări și mai puțin locurile de muncă ocupate anterior. Este avantajos pentru persoanele care, din diferite motive, au fost obligate să accepte până la momentul respectiv locuri de muncă sau funcții inferioare pregătirii lor;
- CV-ul-țintă: dorește să atragă atenția asupra a ceea ce poate persoana să facă pentru un anumit angajator, pe un anumit post. Imediat după declararea obiectivelor de carieră, se înșiruie capacitățile deținute care sunt relevante pentru acel post și realizările curente. Această formă se poate realiza dacă CV-ul este redactat pentru un post anume. Dacă persoana trimite însă CV-ul mai multor potențiali angajatori sau pe Internet, funcția lui nu mai poate fi îndeplinită;
- CV-ul electronic: se completează într-o formă standardizată. Un scanner anexat unui calculator poate citi CV-ul. Calculatorul citește și extrage datele personale, aptitudinile, educația, calificările și locurile de muncă anterioare. Programul analizării CV-urilor, în funcție de criteriile amintite, oferă o listă de candidați care îndeplinesc toate cerințele obligatorii și le clasifică. Calculatorul face această muncă mult mai repede decât omul și mult mai sistematic. Metoda este recomandabilă când avem un număr mare de candidați.

Redactarea unui CV: în mod normal, orice curriculum vitae trebuie să conțină:

- nume, adresă, telefon, e-mail (facultativ, fax, adresa Web);
- calificările;
- aptitudinile;
- educația;
- experiența profesională;
- abilitățile/interesele;
- experiența în utilizarea calculatorului;
- certificate care să ateste diferitele domenii de formare;
- premii, burse;
- afilieri profesionale;
- limbi străine cunoscute;
- articole, cărți publicate, invenții (dacă este cazul);
- referințe/mapa personală (în special pentru CV-ul-țintă).

Modelul european de CV: modelul european de CV a fost adoptat recent printr-o hotărâre de guvern şi poate fi utilizat de persoanele aflate în căutarea unei slujbe, pe piaţa muncii din România şi din străinătate. Formatul electronic al CV-ului se găseşte pe site-ul Agenţiei Naţionale pentru Ocuparea Forţei de Muncă: www.anofm.ro. Redăm şi noi rubricaţia propusă şi indicaţiile de completare în forma în care au fost aprobate:

*Notă Înlocuiţi rubrica (numele aplicantului cu propriul nume) **Notă Toate textele din această coloană au rol informativ şi nu apar în CV	**Curriculum vitae** Numele aplicantului
INFORMAŢII PERSONALE	
Nume	Nume, prenume
Adresă	Numărul, strada, codul poştal, oraşul, ţara
Telefon, Fax, E-mail	
Naţionalitate	Ziua, luna, anul
Data naşterii	
EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ • Perioada (de la până la) • Numele şi adresa angajatorului • Tipul activităţii sau sectorul de activitate • Funcţia sau postul ocupat • Principalele activităţi şi responsabilităţi	Menţionaţi pe rând fiecare experienţă profesională pertinentă, începând cu cea mai recentă dintre acestea
EDUCAŢIE ŞI FORMARE • Perioada (de la până la) • Numele şi tipul instituţiei de învăţământ şi al organizaţiei profesionale prin care s-a realizat formarea profesională • Domeniul studiat/Aptitudini ocupaţionale • Tipul calificării/Diploma obţinută • Nivelul de clasificare a formei de instruire/învăţământ	Descrieţi separat fiecare formă de învăţământ şi program de formare profesională urmate, începând cu cea mai recentă
APTITUDINI ŞI COMPETENŢE PERSONALE dobândite în cursul vieţii şi carierei, dar care nu sunt recunoscute neapărat printr-un certificat sau o diplomă	Enumeraţi limbile cunoscute şi indicaţi nivelul: excelent, bine, satisfăcător
Limba maternă	
Limbi străine cunoscute • Abilitatea de a citi • Abilitatea de a scrie • Abilitatea de a vorbi	Descrieţi aceste aptitudini şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit
Aptitudini şi competenţe artistice Muzică, desen, pictură, literatură etc.	
Aptitudini şi competenţe sociale Locuiţi şi munciţi cu alte persoane, într-un mediu multicultural, ocupaţi o poziţie în care comunicarea e importantă sau desfăşuraţi o activitate în care munca de echipă este esenţială (de exemplu, cultură, sport etc.)	Descrieţi aceste aptitudini şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit
Aptitudini şi competenţe organizatorice De exemplu, coordonaţi sau conduceţi activitatea altor persoane, proiecte şi gestionaţi bugete; la locul de muncă, în acţiuni voluntare (de exemplu, în domenii culturale sau sportive) sau la domiciliu	Descrieţi aceste aptitudini şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit
Aptitudini şi competenţe tehnice (utilizare calculator, anumite tipuri de echipamente, maşini etc.)	Descrieţi aceste aptitudini şi indicaţi contextul în care le-aţi dobândit
Permis de conducere	
Alte aptitudini şi competenţe	Indicaţi alte informaţii utile şi care nu au fost menţionate, de exemplu, persoane de contact, referinţe etc.
INFORMAŢII SUPLIMENTARE	
ANEXE	Enumeraţi documentele ataşate CV-ului, dacă este cazul

Exerciţiu

Respectând secţiunile importante ale unui CV prezentate mai sus şi următoarele recomandări suplimentare, redactaţi-vă propriul CV.

.....

.....

.....

Indicaţii suplimentare (Mitulescu *et al.*, 2003, p. 215):

- dacă vă veţi schimba adresa, notaţi până când este valabilă cea curentă;
- dacă includeţi şi o adresă de pagină Web personală, asiguraţi-vă că formatul este unul profesional. Site-ul dumneavoastră poate include un CV, exemple din activitatea profesională, fotografii etc.;
- pregătiţi-vă mai multe versiuni de CV-uri în care să vă descrieţi aptitudinile relaţionat strict la cerinţele locului de muncă spre care aspiraţi;
- sectiunea „Calificări/Competenţe" este, poate, cea mai importantă componentă a CV-ului. În această secţiune angajatorul va regăsi – sau nu – în dumneavoastră persoana ideală pentru postul pe care îl oferă, va regăsi avantajele competitive pe care le puneţi la dispoziţie. Puteţi să includeţi câteva cuvinte-cheie. Acestea vor putea fi uşor folosite în bazele de date ale angajatorilor, pentru a vă găsi mai târziu;
- dacă nu aveţi experienţă relevantă, accentuaţi aptitudinile pe care le-aţi dezvoltat în termenii relaţiilor interpersonale, organizaţionale etc.;
- descrieţi cunoştinţele dumneavoastră relaţionat la componentele postului spre care aspiraţi (de exemplu, capacitatea de a gestiona un buget, scrierea rapoartelor, planificare etc.);
- mergeţi pe urmele experienţei dumneavoastră de muncă. Dacă nu aveţi experienţă relevantă, accentuaţi aptitudinile pe care le-aţi dezvoltat în termenii relaţiilor interpersonale, organizaţionale etc.;
- menţionaţi formele de educaţie şi training profesional. Este folositor să menţionaţi şi cunoaşterea unor limbi străine (engleza, franceza, germana etc.);
- enumeraţi principalele arii în care posedaţi abilităţi (de exemplu, utilizarea calculatorului, instrumentare ştiinţifică etc.);
- enumeraţi şi caracteristicile dumneavoastră personale ce sunt cerute de poziţia pe care o solicitaţi (de exemplu, entuziasm, flexibilitate, atenţie la detalii etc.);
- menţionaţi studiile absolvite, diplomele obţinute, specializarea obţinută;
- toate etapele educaţionale vor fi scrise în ordine inversă absolvirii lor (cea mai recentă prima);
- o subsecţiune poate fi consacrată realizărilor care au relevanţă în raport cu locul de muncă dorit. Pot fi scrise proiectele relevante, rapoartele, tezele etc. pe care le-aţi pregătit;
- vor fi menţionate atât cunoştinţele IT teoretice, cât şi cele practice. Poate fi realizat un tabel cu secţiunile: Hardware, Operating Systems, Software, Limbaje de programare;
- CV-ul cronologic este cea mai acceptată formă pentru sublinierea experienţei profesionale;
- menţionaţi premiile importante, atât cele obţinute în facultate, cât şi cele obţinute în liceu, şi numele instituţiei care v-a acordat premiul şi data. Ordinea lor va fi invers cronologică. Explicaţi ce înseamnă acel premiu dacă persoana care citeşte CV-ul nu poate înţelege importanţa sa;

- menţionaţi în primul rând, limbile în care puteţi să vorbiţi fluent şi să desfăşuraţi o activitate, dacă postul o cere. Menţionaţi dacă puteţi să vorbiţi şi/sau să scrieţi în limba respectivă;
- activităţile desfăşurate ca voluntar pot fi incluse în mai multe moduri, în funcţie de mesajul pe care vreţi să-l transmiteţi, fie la secţiunea „Activităţi/Interese", fie la secţiunea „Experienţa profesională", sau se poate crea o secţiune separată „Activităţi voluntare" (cu menţionarea organizaţiilor în care vă desfăşuraţi activitatea, contribuţiile pe care le aduceţi);
- notă: „Referinţe la cerere" arată caracterul opţional al acestora. Adăugaţi numele persoanei care vă recomandă dacă ea este bine cunoscută de angajator. El va dori să vă întâlnească datorită menţionării respectivei persoane;
- persoana aleasă să vă dea referinţele trebuie întrebată dacă acceptă folosirea numelui său în CV. De asemenea, trebuie să vă asiguraţi ce va spune în cazul în care va fi contactată telefonic de angajator;
- dacă un angajator cere o mapă personală (de exemplu, design grafic, proiectare), va trebui să o prezentaţi. Ca să o prezentaţi, trebuie să o aveţi. Realizarea unei mape personale ia ceva timp, aşa că trebuie pregătită continuu;
- asiguraţi-vă că numele dumneavoastră este scris în partea de sus a fiecărei pagini;
- un CV trebuie actualizat din timp în timp.

Fiecare aspirant la un loc de muncă trebuie să ştie cum se elaborează aceste documente pentru a se prezenta favorabil în faţa angajatorului.

- dacă vi se cere o fotografie, este de preferat să se facă una profesională, şi nu una la minut;
- este important ca tot ce se află în CV să fie verificabil şi adevărat. Dacă nu puteţi justifica ceea ce scrieţi în CV, vă veţi pierde credibilitatea, iar şansa unei slujbe va fi minimă;
- să fiţi atent la exprimare, mai ales la greşelile gramaticale.

Se pot include în CV:

- aptitudini generale şi speciale: aptitudini lingvistice, logico-matematice, de relaţionare interpersonală etc.;
- abilităţi de a lucra în echipă, de administrare, de comunicare, de conducere, de coordonare, de creaţie, inventivitate, operativitate, de negociere, de organizare şi planificare etc.;
- motivare;
- receptivitate;
- siguranţa de sine şi rezistenţa la efort sau la stres.

1.5.3. *Scrisoarea de intenţie*

Este indicat ca un CV să fie însoţit de o scrisoare de intenţie, care nu repetă informaţiile conţinute de acesta. Scrisoarea trebuie să fie scurtă, concisă şi să aibă un stil direct. În structura ei sunt incluse: scopul, obiectivele şi punctele tari ale candidatului. Mai pot fi menţionate aspecte cum ar fi salariul actual, motivaţia pentru noul serviciu etc.

Această scrisoare trebuie adresată întotdeauna unei anumite persoane, de aceea este bine să aflăm cui trebuie să adresăm scrisoarea. Când nu avem această informaţie, ea trebuie adresată şefului departamentului de resurse umane sau directorului general.

Scrisoarea trebuie să stimuleze interesul cititorului. Stilul exprimă personalitatea candidatului, fiind necesar să exprime încrederea în sine. Trebuie să facă dovada interesului faţă de firmă/organizaţie, arătând că deţine informaţii despre aceasta. Cu cât se va cunoaşte mai mult despre organizaţie, cu atât este mai uşor să se dovedească modul în care abilităţile candidatului pot fi valoroase.

Cum se elaborează o scrisoare de intenţie ? Scrierea efectivă a scrisorilor este un aspect esenţial al căutării unui loc de muncă. Scrisoarea de intenţie trebuie să reflecte personalitatea celui care caută un loc de muncă. Nu trebuie copiată de la alte persoane. Scrisorile vor fi scrise de mână numai când acest lucru este cerut de angajator (există firme care recurg la metoda grafologică pentru recrutarea şi selecţia unui anumit segment de angajaţi).

Scopul, forma şi conţinutul scrisorii : în primul rând, trebuie stabilite scopul scrisorii, forma de prezentare a informaţiilor şi informaţiile propriu-zise. Punctele esenţiale ale scrisorii trebuie să fie la obiect, urmând scopului scrisorii. Folosirea repetată a pronumelui *eu*, monotonia frazei, scrisul incoerent, plictisitor scad nivelul de atingere a obiectivului scrisorii. Paragrafele vor trebui să se limiteze la patru-cinci propoziţii, iar frazele nu trebuie să fie mai lungi de două rânduri. Prima propoziţie a paragrafului are rolul de a introduce subiectul, care va fi dezvoltat în restul paragrafului. Folosiţi verbe de acţiune. Nu e indicat să reproduceţi ce este scris în CV. Evitaţi folosirea cuvintelor negative şi a sintagmelor cu conotaţii negative. Evitaţi sintagmele *de altfel*, *oricum ar fi* etc. deoarece au conotaţii negative.

În ceea ce priveşte conţinutul scrisorii, accentuaţi contribuţiile pe care le puteţi aduce organizaţiei. Puneţi accentul pe achiziţiile de până acum şi pe modul în care le puteţi transfera asupra noului loc de muncă.

Scrisoarea se va trimite în original, şi nu copii cu aspect de reproducere în masă. Se va păstra o copie a scrisorii. Se pot concepe şi folosi scrisori cu antet şi cărţi de vizită personalizate. Efectul asupra angajatorului va fi cel de seriozitate şi profesionalism.

Tipărirea scrisorii trebuie să fie de calitate. Va avea aceeaşi formă ca şi CV-ul (aceeaşi hârtie şi grafică). Dispoziţia în pagină, marginile şi forma grafică finală sunt foarte importante. De asemenea, claritatea, tonul abordat, acurateţea, scrierea cuvintelor, punctuaţia şi gramatica.

Scrisoarea de intenţie însoţeşte CV-ul în momentul în care este trimis unui posibil angajator. Ea are rolul de a prezenta aplicantul ca pe un candidat capabil.

Scrisorile de intenţie sunt de două tipuri :

1. *cover letters* sunt acele scrisori care se trimit pentru o poziţie precisă, în urma unui anunţ al organizaţiei angajatoare. Nu trebuie limitată aria de trimitere a scrisorilor numai către posturile anunţate. Postul dorit este posibil să nu fie anunţat în presă (sau în alte surse).

2. *broadcast letters* sunt scrisorile care se trimit către locuri de muncă neanunţate. Ele informează managerii asupra potenţialului aplicantului, cu scopul unei eventuale abordări ulterioare. Posturile care nu sunt anunţate pot fi aflate uşor vorbind cu oamenii. Localizarea lor se face prin consultarea cataloagelor, ziarelor, periodicelor, organizaţiilor profesionale şi Internetului, prin căutarea unor oportunităţi în mediul de afaceri, în industrie, servicii sociale, educaţie, guvern etc.

Similarităţi şi diferenţe între scrisorile de tip cover şi broadcast: cele două tipuri de scrisori au similarităţi şi trebuie să includă următoarele elemente: accentul va cădea pe punctele tari cerute de post, astfel încât angajatorul să facă o conexiune uşoară cu cerinţele organizaţiei sale. Punctele tari vor fi elaborate pornind de la calificările prezente. Exemplele ce conţin numere, cifre conduc la creşterea încrederii în acurateţea scrisorii. Prin scrisoare, cel ce solicită postul trebuie să se individualizeze faţă de ceilalţi competitori. Angajatorul trebuie să fie motivat, să-şi dorească să îl întâlnească. Linia generală trebuie să fie pozitivă.

Scrisoarea tip *cover* este adresată şi trimisă unei persoane sau unui departament specificat într-un anunţ. În primul paragraf trebuie trecut titlul postului din anunţ. Trebuie menţionate beneficiile pe care aplicantul le poate aduce şi care este interesul acestuia faţă de organizaţie şi postul solicitat.

Scrisoarea tip *broadcast* este adresată şi trimisă şefului de departament unde aplicantul doreşte să lucreze. Dacă organizaţia este mică, i se va trimite direct preşedintelui sau directorului executiv. În primul paragraf, pe baza cercetărilor făcute, trebuie menţionată exact poziţia de care este interesat aplicantul, ceea ce poate oferi, ceea ce ei au nevoie şi de ce ar fi el persoana potrivită. Trebuie menţionate şi numele persoanelor (cu permisiunea lor) de la care au fost luate informaţiile.

Într-o scrisoare tip *broadcast*, alegerea modalităţii de frazare a obiectivului personal pentru noul post trebuie realizată foarte prudent. Dacă este prea limitat, s-ar putea să nu fie considerat îndeajuns pentru postul respectiv, iar dacă este prea larg, poate fi perceput ca fiind nefocalizat, indecis, specific căutării unui post oarecare.

Scrisorile trebuie să aibă la bază activităţile pe care le poate presta aplicantul pentru angajator. O pagină este maximum admis pentru acest tip de scrisoare.

Calitatea scrisorii va determina prima impresie a angajatorului. Înainte de redactarea scrisorii, aplicantul trebuie să analizeze încă o dată cerinţele locului de muncă şi competenţele pe care le are şi să realizeze o comparaţie obiectivă între cerinţe şi competenţe. Scrisoarea va conţine numai informaţiile relevante, particularizate prin experienţa profesională a aplicantului, educaţie, obiective atinse şi atribute personale cerute de post. Scrisoarea are rolul de a pune în lumină numai calităţile cele mai importante ale aplicantului, CV-ul fiind mult mai cuprinzător.

Câteva *indicaţii generale pentru redactarea unei scrisori de intenţie* (Mitulescu *et al.*, 2003, p. 216): în scrisoare se vor scrie, în dreapta, numele, localitatea, data, strada şi numărul, telefonul. Pe acelaşi rând cu numele, dar în stânga, se va indica adresa firmei destinatare. Fiecare paragraf trebuie să conţină o idee nouă. Scrisoarea va fi scrisă – de preferinţă – la calculator, într-o redactare îngrijită.

Se vor menţiona pe scurt şcolile absolvite, funcţiile ocupate, cunoştintele speciale şi aptitudinile personale (în cazul în care nu trimitem şi un CV), apoi se pot menţiona

referinţele şi faptul că acceptăm condiţiile de angajare, mai ales în caz că sunt special cerute.

Nu se alătură certificate, recomandări şi diplome în original. De regulă, le enumerăm, ar la întâlnire le aducem în fotocopii.

Exemple de redactare a unei scrisori de intenţie
(Mitulescu *et al.*, 2003, p. 216)

Scrisoare de intenţie (1)

Nume, prenume:
Adresa unde puteţi fi contactat:
Tel./E-mail:
Data:
Dlui Director POP IOAN
Asociaţia Comunitatea în Sprijinul Copilului
Adresa:

Domnule Director,

În urma anunţului din ziarul *Evenimentul zilei* din data de 16 octombrie, doresc să candidez pentru postul de secretar în cadrul Asociaţiei Comunitatea în Sprijinul Copilului.

În ultimii ani am câştigat experienţă în toate activităţile legate de munca de birou, şi anume: redactare computerizată, înregistrare, răspuns la telefon şi recepţie, stenografie.

În plus, sunt şi lucrător voluntar pentru copiii cu probleme sociale în cadrul unei organizaţii de ajutor umanitar. Aceste activităţi mi-au dezvoltat răbdarea, sensibilitatea şi înţelegerea.

Cred în necesitatea unei educaţii în domeniul implicării societăţii civile în problemele copiilor şi consider ca aş putea deveni un membru entuziast şi de ajutor al asociaţiei pe care o conduceţi.

Va rog să mă contactaţi, dacă doriţi informaţii suplimentare, la telefon... sau prin e-mail, pentru a programa un interviu la o dată şi o oră care să vă convină.

Cu sinceritate,
IONESCU ALIN

Scrisoare de intenţie (2)

Nume, prenume:
Adresa unde puteţi fi contactat:
Tel./E-mail:
Data:

D-lui Director al Librăriei...
B-dul Chişinău 89

Stimate Domnule Pop,

Am găsit oferta dumneavoastră de serviciu în publicaţia *Adevărul* din 16 octombrie şi sunt interesat de postul de vânzător în librăria dumneavoastră.

Am terminat de curând un curs de specialitare în vânzări, care a durat 12 săptămâni, în urma căruia am căpătat cunoştinţe în domeniu cum ar fi: servirea clienţilor, împachetarea,

UCLA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

cum să capăt siguranţă în lucrul cu oamenii şi să-mi folosesc iniţiativa în rezolvarea problemelor clienţilor, lucruri pe care le consider relevante pentru acest post. Cărţile m-au pasionat întotdeauna, de altfel, citesc în jur de 20 de cărţi pe an. Cred că aptitudinile, experienţa şi entuziasmul meu îmi acordă o şansă în plus pentru a ocupa această poziţie.

Librăria... este foarte cunoscută în Bucureşti. Cu ocazia vizitelor mele în librărie, am fost impresionat de oferta mare de carte şi de faptul că vânzătorii au fost amabili. Îmi doresc să lucrez într-un astfel de mediu, care să-mi asigure o muncă interesantă, variată şi stimulatoare. Mă puteţi contacta oricând pentru un interviu, în cadrul căruia voi fi încântat să vă ofer mai multe detalii.

Vă rog să mă sunaţi la numărul de telefon de mai sus.

Vă mulţumesc anticipat, X.

Exerciţii

1. Redactaţi CV-ul dumneavoastră, folosind modelul de CV european.
2. Redactaţi o scrisoare de intenţie pentru un post pe care aţi dori să-l ocupaţi, conform cu pregătirea şcolară/academică, competenţele şi interesele dumneavoastră.

1.6. Selecţia resurselor umane. Definire şi caracteristici

Procesul de selecţie a personalului trebuie privit ca o activitate de armonizare, de adecvare între cerinţele unei funcţii şi capacităţile fizice şi psihointelectuale ale candidatului selecţionat. Angajaţii incapabili de a realiza cantitatea şi calitatea muncii aşteptate pot costa organizaţia mulţi bani, timp şi imagine. Adecvarea dintre cerinţele postului şi capacitatea angajatului este importantă şi pentru persoanele care solicită funcţia respectivă. Astfel, plasarea într-o funcţie nepotrivită poate conduce la eforturi şi timp suplimentar pentru angajat, care ar putea folosi energia şi experienţa sa mai bine în altă funcţie sau în altă poziţie.

Selecţia personalului este acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivită anumitor criterii, a celui mai competitiv sau potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.

Procesul de selecţie urmează logic după analiza posturilor, planificarea personalului, precum şi după recrutarea personalului, ce trebuie să atragă un număr suficient de mare de potenţiali candidaţi, dintre care vor fi aleşi cei mai capabili sau cei mai competitivi pentru ocuparea posturilor vacante.

Prin selecţie se pun în evidenţă calităţile profesionale şi, în baza rezultatelor obţinute, cel în cauză este orientat spre locul de muncă în care se preconizează că va da un randament maxim şi va fi pe deplin satisfăcut de ceea ce face. Examenul de selecţie profesională este considerat doar o etapă sau un subprogram al acţiunii complexe de integrare şi încadrare în muncă.

Metodele de selecţie trebuie să evidenţieze performanţele viitoare ale candidatului în funcţia sau la locul de muncă pentru care va fi angajat. Angajatorii testează potenţialii

candidaţi pentru a-i evalua în funcţie de cerinţele postului. Testele trebuie să fie atent alcătuite/aplicate, pentru a măsura cu exactitate maximă anumiţi parametri psihologici, comportamentali, aptitudinali etc. necesari pentru postul respectiv.

Metodele de selecţie se diferenţiază în funcţie de tipul de post pentru care se organizează selecţia, după costurile implicate şi timpul necesar realizării procesului. Costurile sunt cu atât mai mari cu cât procesul de selecţie este mai complex. De exemplu, pentru selectarea unui manager, procedurile sunt mult mai complexe şi implică o serie de proceduri care nu se regăsesc în selecţia unui simplu angajat. În condiţiile în care se folosesc în serie mai multe tehnici, resursele folosite vor fi mai numeroase şi selecţia se va întinde pe o perioadă mai lungă de timp. Această perioadă poate fi cuprinsă între câteva săptămâni şi câteva luni. Prioritatea constă în a selecţiona persoana potrivită, şi nu doar de a ocupa postul. Greşelile în selecţie pot să fie costisitoare şi să afecteze organizaţia pe termen lung.

Selecţia pentru anumite posturi poate cuprinde cerinţe deosebite privind aptitudinile şi calităţile. Aici sunt incluse condiţia fizică, permisul de conducere, aptitudinile de programator, cunoaşterea unor limbi străine etc. Este recomandabil ca aceste cerinţe să fie testate în cadrul procesului de selecţie, şi nu certificate numai prin diplome sau documente oficiale.

1.6.1. *Interviul de selecţie*

Cea mai curentă formă de selecţie, alături de consultarea CV-ului şi a scrisorii de intenţie, o reprezintă interviul de selecţie. În interviu se pun întrebări asupra unor domenii pe baza cărora să se determine în ce măsură candidatul îndeplineşte unele cerinţe pentru a realiza sarcinile funcţiei oferite.

Aspectele abordate în contextul unui interviu privesc:

- interesul solicitantului pentru funcţie;
- cunoştinţe privind locul de muncă oferit;
- competenţe specifice postului;
- plata aşteptată;
- disponibilitatea pentru muncă;
- eventualele aspecte specifice.

Scopul interviului este de a obţine informaţii despre candidat. Aceste informaţii vor face posibilă o previzionare a performanţelor viitoare ale candidatului la locul de muncă şi compararea candidaţilor între ei. CV-ul şi scrisoarea de intenţie nu sunt suficiente. Informaţiile suplimentare şi detaliile pot fi obţinute numai prin intervievarea candidatului. Planificarea interviului trebuie să respecte următoarele aspecte (Armstrong, 1996, pp. 464-465):

- candidatul trebuie anunţat unde şi când are loc interviul şi cu cine trebuie să ia legătura;
- candidatul trebuie să aibă o cameră liniştită unde să aştepte;
- intervievatorul trebuie să fie pus la curent cu programul de intervievare, care trebuie conceput astfel încât să aloce suficient timp pentru fiecare candidat;

- intervievatorul trebuie să vadă CV-ul şi scrisoarea de intenţie înaintea interviului pentru a şti ce întrebări să pună;
- controlul interviului este foarte important. Acesta presupune cunoaşterea informaţiilor ce trebuie obţinute, culegerea sistematică a lor şi încheierea interviului când au fost obţinute;
- intervievatorul trebuie să ştie să conducă interviul, să nu vorbească mai mult de 25% din timpul interviului de fond;
- abordarea realistă a funcţiei presupune că persoana ce conduce interviul trebuie să ofere informaţii corecte despre postul pentru care se desfăşoară selecţia, despre organizaţie, astfel încât candidatul să poată evalua propriile aşteptări de la funcţie, reducându-se riscul insatisfacţiei angajatului;
- candidatul trebuie informat la sfârşitul interviului care va fi pasul următor;
- urmărirea integrării candidaţilor ce au fost selectaţi.

Tipuri de interviuri de angajare: interviurile se clasifică atât din punctul de vedere al structurii, cât şi al numărului de intervievatori. Din punctul de vedere al numărului de intervievatori, sunt trei variante (Bolton, 1996, pp. 66-68):

- *interviul individual* – dă posibilitatea dezvoltării unei relaţii între intervievat şi intervievator. Deficienţa cea mai mare a acestui tip de interviu constă în posibilitatea apariţiei lipsei de obiectivitate, cauzate tocmai de existenţa unui singur intervievator, care nu poate fi controlat;
- *interviul colectiv* – mai mulţi intervievatori vor intervieva candidaţii. Dintre intervievatori fac parte managerul de linie al postului vacant, un reprezentant din departamentul de resurse umane, precum şi alte persoane ce au o legătură directă cu acel post şi care pot pune candidatului întrebări de specialitate asupra formării profesionale;
- *consiliul de intervievare* – este o variantă a interviului colectiv. Acesta este constituit dintr-un număr mare de intervievatori, ceea ce sporeşte gradul de dificultate pentru candidat. Intervievatorii vor pune, fiecare, câte una, maximum două întrebări. Pe baza răspunsului candidatului, membrii consiliului de interviu îşi vor face o părere despre aptitudinile şi calităţile candidatului, părere ce va conta la luarea deciziei finale.

Interviul colectiv şi consiliul de intervievare sunt eficiente datorită numărului de intervievatori şi calificărilor diferite ale acestora.

Clasificate din perspectiva structurării lor, interviurile se împart în (Bolton, 1996):

1. interviuri structurate;
2. interviuri nedirective;
3. interviuri stresante.

1. *Interviurile structurate* folosesc un set de întrebări standardizate care le sunt puse tuturor candidaţilor pentru o anumită funcţie. Aceste întrebări sunt standardizate tocmai pentru ca evaluarea să se poată face cât mai corect şi obiectiv. Ele oferă mai multă consistenţă şi acurateţe în comparaţie cu alte tipuri de interviuri. Sunt folosite mai ales pentru etapa de recrutare, când numărul de candidaţi este mare. Este necesar ca întrebările să aibă o ordine logică, iar cel ce conduce interviul trebuie să discute cu candidatul asupra procedurilor folosite, pentru a se evita eventualele neînţelegeri ce pot apărea.

2. *Interviurile nedirective* folosesc întrebări generale, din care sunt dezvoltate altele. Se folosesc în consultaţii psihologice, dar şi în procesul selecţiei personalului. Cel ce conduce interviul pune întrebări generale pentru a stimula intervievatul să discute. Apoi intervievatorul alege o idee din răspunsul candidatului şi formulează următoarea întrebare. Dificultatea aplicării acestui tip de interviu priveşte înţelegerea relaţiilor, a funcţiilor şi posibilitatea obţinerii unor date comparabile pentru toţi candidaţii. Aceste interviuri sunt semiorganizate, rezultând o combinaţie de întrebări generale şi specifice, care nu sunt puse într-o anumită ordine prestabilită.
3. *Interviurile stresante* sunt un tip special de interviu cu scopul de a produce voit anxietate şi presiune asupra candidatului pentru a vedea cum reacţionează. Cu alte cuvinte, cel ce conduce interviul ia o atitudine ostilă, agresivă, chiar insultătoare. Acest tip de interviu se foloseşte în cazul funcţiilor în care viitorul angajat se va întâlni cu situaţii cu un înalt grad de stres. Acest interviu implică un grad mare de risc: el poate genera uşor o imagine foarte proastă asupra intervievatorului sau patronului şi poate provoca rezistenţă din partea candidatului.

În timpul interviului, intervievatorul nu trebuie să lanseze aprecieri, întreruperi, remarci, deoarece pot provoca feedback negativ la candidat, fiindu-i influenţat răspunsul. Se creează, astfel, piste false care trebuie evitate. Uneori, intervievatorul, în mod subiectiv, îşi poate forma o imagine pripită, influenţată de prima impresie. Intervievatorul trebuie să emită judecăţi abia după ce a acumulat totalitatea informaţiilor despre candidat; dar, adesea, cel care intervievează îşi formulează o primă impresie pe baza unor aspecte subiective (îmbrăcăminte, modalitate de comportament etc.).

De asemenea, un intervievator corect trebuie să-i trateze egal pe toţi candidaţii şi să nu accepte să-i fie furnizate informaţii despre anumiţi candidaţi înaintea selecţiei. Dacă o informaţie pozitivă creşte, evident, şansele de obţinere a postului, informaţiile nefavorabile despre un solicitant au şi ele o pondere importantă în aprecierea şi decizia intervievatorului. Se apreciază că o informaţie nefavorabilă are o greutate dublă faţă de una favorabilă, ceea ce poate diminua şansele candidatului la funcţia solicitată.

Atunci când se acordă o importanţă mai mare unei caracteristici a subiectului faţă de cum este ea în realitate şi se ignoră alte aspecte evidente, apare efectul de halo. Este cazul candidaţilor „simpatici", care fac impresie bună prin stilul de interrelaţionare şi care se dovedesc mai târziu sub valoarea la care au fost percepuţi iniţial.

Foarte important este ca persoana ce conduce interviul să-şi recunoască eventualele prejudecăţi. Există tendinţa ca intervievatorul să-l favorizeze pe cel care este perceput ca fiindu-i asemănător din punctul de vedere al vârstei, rasei, sexului, experienţei în muncă etc. În aceste condiţii, poate fi selecţionat un candidat care nu este compatibil cu funcţia pentru care candidează sau poate fi respins un candidat tocmai din cauza prejudecăţilor. Cu alte cuvinte, intervievatorul trebuie să fie obiectiv şi onest şi să-i arate candidatului respins motivele care au făcut obiectul respingerii.

Un intervievator bun trebuie să fie capabil să identifice „zgomotele culturale", adică răspunsurile considerate de candidat a fi social acceptabile, mai mult decât faptele. Cu alte cuvinte, candidatul, dorind să obţină o funcţie, consideră că trebuie să treacă de interviu şi că, dacă va enunţa o opinie presupus inacceptabilă pentru intervievator, ar putea fi respins. Prin urmare, el va încerca să dea răspunsuri acceptabile, „aşteptate" de intervievator, dar nu trebuie încurajat, lăsându-i impresia că ceea ce a spus a fost

acceptat ca atare. Decelarea adevărului necesită uneori o abilitate şi o experienţă deosebite ale intervievatorului, mulţi candidaţi, mai ales dintre cei ce au participat la numeroase interviuri, „învaţă" dinainte o serie de răspunsuri gata pregătite şi adaptabile la orice situaţie de interviu. Această tactică este susţinută şi de multe ghiduri şi broşuri comerciale care oferă reţete pentru prezentarea la interviurile de angajare. Intervievatorii, la rândul lor, trebuie să evite o serie de întrebări, cum ar fi: cele ce rar furnizează un răspuns adevărat: „Cum te-ai înţeles cu superiorii sau colegii?" (răspunsul este aproape întotdeauna: „Foarte bine"); întrebări ce sugerează răspunsul: „..., nu-i aşa?"; întrebări ce implică rasa, credinţa, starea civilă, sexul, naţionalitatea etc.; acele întrebări pentru care intervievatorul are deja răspunsul; întrebări ce nu sunt în legătură cu funcţia – de exemplu: sport, politică etc.

Este important ca persoana ce conduce discuţia să aibă competenţă de specialitate (să cunoască bine specificul postului şi problematica organizaţiei), psihologică (să poată sesiza elemente de atitudine, comportament, adaptabilitate etc.) şi de comunicare (să ştie să asculte, să fie obiectiv, să sesizeze posibilele contradicţii din afirmaţiile candidatului, să reţină esenţialul).

Intervievatorul poate să fie din cadrul organizaţiei, manager, directorul departamentului de resurse umane, şeful ierarhic al celui ce urmează a fi intervievat sau să provină din cadrul unei agenţii ce se ocupă cu recrutarea resurselor umane (în cazul interviurilor de recrutare).

Intervievatorul trebuie să dea dovadă de experienţă, complexitate cognitivă, abilitate, adaptabilitate socială şi detaşare. Gestica lui trebuie să se reducă la minimum, arătând permanent interes şi ascultare activă pentru comunicarea cu intervievatul.

Participanţii la un interviu de selecţie, pentru a-şi pune în valoare calităţile, trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte: să nu dea impresia că şi-au pregătit un set de răspunsuri general valabile; să fie pregătiţi să răspundă la orice întrebare; să nu ezite când răspund la întrebări; să dea răspunsuri scurte şi inteligibile; să evite detaliile; informaţia să fie exactă, deoarece se verifică; să nu se subaprecieze, dar nici să nu se supraaprecieze; să manifeste un interes real pentru postul vacant.

1.6.2. *Comunicarea în interviul de selecţie*

Interviul de selecţie este o formă de comunicare cu caracteristici specifice ce decurg din scopul specific al acestuia. Mesajul – ce trebuie să treacă dinspre emiţător (intervievatul) spre receptor (intervievatorul) – trebuie să convingă, uzând de tehnici de argumentare şi persuasiune, că intervievatul este cea mai potrivită persoană în cazul respectiv. Miza interviului fiind mare, discursul celui intervievat – puternic subiectiv şi empatic – va trebui adaptat destinatarului, atât ca informaţie, cât şi ca formă.

Dacă vrem să transmitem informaţia în mod eficient, trebuie să analizăm mai întâi situaţia de comunicare. În cazul nostru, două elemente sunt deosebit de importante: diferenţa cantitativă de informaţie între emiţător şi receptor şi condiţiile materiale ale transmisiei. Adaptarea mesajului trebuie să fie continuă, căci, în fiecare moment, sunt observate şi analizate reacţiile interlocutorului: schimbări ale fizionomiei, gesturi, cuvinte, inflexiuni ale vocii – toate reprezintă indicii şi transmit informaţii privind strategia de abordat. Efortul de adaptare la destinatar se îndreaptă atât asupra informaţiei, cât şi a limbajului.

Se operează simultan o triere a informaţiei şi o selecţie a celor mai eficiente procedee prin care „să facem să treacă mesajul". Sunt indicate frazele simple, concise, clare, într-un registru de limbă îngrijit, fără a deveni însă pedant sau preţios. A construi fraze scurte şi clare ne permite să nu pierdem şirul ideilor şi să le încheiem fără dificultate şi fără riscul de a nu ne face înţeleşi.

Chiar dacă ideile pe care le vom dezvolta ne vor fi familiare, am văzut deja că a vorbi despre tine însuţi nu este întotdeauna uşor, mai ales în faţa unui intervievator care îţi este străin şi căruia nu-i cunoşti personalitatea şi nici ce i-ar plăcea să audă de la tine. Dacă redactarea CV-ului şi a scrisorii de intenţie este elaborată fără stres, fiind supusă unui proces de construcţie, reconstrucţie şi autoevaluare, interviul, chiar pregătit mental, are forma unui discurs spontan, cu multe elemente de improvizaţie şi schimbări de scenariu, în condiţii de stres maxim.

Pentru a vă pregăti, este utilă respectarea următoarelor reguli:

1. înainte de interviu:
   - reflectaţi la obiectivele interviului; fixaţi-vă strategia discursului; astfel, ideile pe care le veţi dezvolta vor fi mai clare şi încrederea de sine va creşte;
   - precizaţi-vă în minte începutul şi sfârşitul intervenţiei. Sunt întotdeauna momentele cele mai importante pentru a lăsa o impresie favorabilă;
   - formulaţi-vă mental un plan al interviului. Nu neglijaţi mijloacele de argumentere şi persuasiune pe care le cunoaşteţi;
2. în timpul interviului:
   - controlaţi-vă respiraţia pentru ca emoţia să nu vă afecteze forma răspunsurilor;
   - concentraţi-vă asupra esenţialului. Chiar dacă sesizaţi o reacţie a intervievatorului care vi se pare defavorabilă, nu vă pierdeţi şirul ideilor şi nu recurgeţi la amănunte neesenţiale care ar putea fi interpretate în defavoarea dumneavoastră;
   - modulaţi-vă vocea pentru a avea un timbru plăcut şi încercaţi să nu faceţi pauze prea lungi înainte de a răspunde; vorbiţi calm, arătaţi că sunteţi o persoană decisă, dar nu arogantă;
   - marcaţi net sfârşitul fiecărui răspuns, prin ton şi o formulă concluzivă adecvată.
3. autoevaluarea interviului:
   - după interviu, analizaţi ce vi s-a părut că nu a fost bine în răspunsurile dumneavoastră sau ce alte variante aţi fi putut folosi;
   - încercaţi să vă comparaţi strategia cu cea a altor persoane sau cu îndrumările practice din diverse publicaţii pentru a vă ameliora propria intervenţie.

Structura interviului: interviul va fi astfel structurat încât să acopere toate aspectele importante legate de candidat. Dacă veţi cunoaşte structura interviului, atunci veţi putea anticipa întrebările care vă vor fi puse. De asemenea, dacă în timpul interviului vă vor fi puse anumite întrebări, vă veţi putea da seama ce structură de interviu foloseşte intervievatorul. Vă prezentăm două tipuri de structură a interviului.

Varianta A: planul în şapte puncte (Alec Rodger, *apud* Eggert, 1998, pp. 30-31):

1. Aspecte fizice – are această persoană constituţia fizică, sănătatea, farmecul şi impactul necesare slujbei solicitate?
2. Cunoştinţe – are această persoană calificările academice şi profesionale corespunzătoare postului solicitat? Are experienţa necesară pentru a face faţă cerinţelor? (60% din interviu va aborda această problemă);

3. Nivelul de inteligenţă – cât de inteligentă este această persoană şi cum voi putea utiliza această calitate în postul pe care i-l ofer?
4. Aptitudini speciale – are această persoană aptitudini speciale pe care le-aş putea valorifica? (Lingvistice, matematice etc.);
5. Interese – cum îşi petrece candidatul timpul liber, cum îşi cheltuieşte banii şi care este motivaţia sa pentru noul loc de muncă?
6. Dispoziţia – care este personalitatea candidatului şi care sunt implicaţiile acesteia la locul de muncă?
7. Circumstanţele – care au fost efectele evenimentelor survenite în viaţa solicitantului asupra carierei sale de până în momentul respectiv şi cum ar putea influenţa ele performanţa sa la noul loc de muncă?

Varianta B: planul în cinci puncte (John Munro Fraser, *apud* Eggert, 1998, p. 32):

1. Impactul asupra celorlalţi – ce fel de reacţii generează apariţia candidatului, modul de vorbire şi comportament?
2. Calificare şi experienţă – are această persoană cunoştinţele şi abilităţile necesare în viitoarea slujbă?
3. Abilităţi înnăscute – cât de corect şi de rapid gândeşte candidatul şi care sunt implicaţiile acestei trăsături asupra obţinerii locului de muncă?
4. Motivare – ce fel de muncă se potriveşte candidatului şi cât efort este acesta dispus să depună?
5. Adaptabilitate emoţională – cât de repede se adaptează această persoană la noua situaţie, noii colegi şi care sunt implicaţiile asupra slujbei?

Exerciţiu

Alegeţi unul dintre planuri şi anticipaţi ce întrebări v-ar putea pune intervievatorul.

Declaraţia de 30 de cuvinte (Eggert, 1998, pp. 23-25) e prezentarea pe care este bine să o pregătiţi înainte de interviu şi în care să vă autocaracterizaţi, întrebându-vă: ce am eu de oferit acestui manager? Ce deţin eu, astfel încât el să aibă nevoie de mine şi să-şi dorească să mă angajeze?

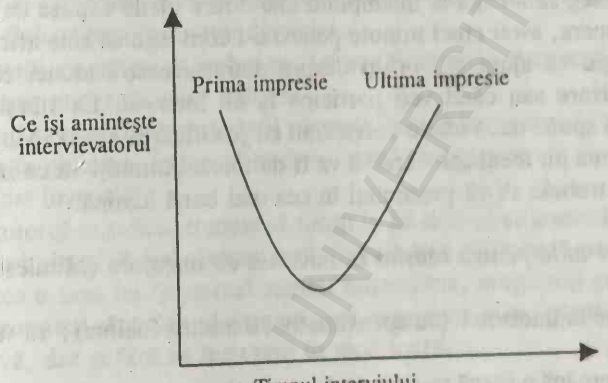
O astfel de declaraţie vă va ajuta să vă gândiţi care ar putea fi motivul pentru care un manager v-ar angaja. În plus, ea vă oferă un mecanism de control al calităţii discuţiei din timpul interviului. Toată structura interviului poate fi redată şi pregătită în această declaraţie. Exemplu: „Sunt un profesionist tânăr şi motivat, deţin cunoştinţe în domeniul asigurărilor şi experienţă atât în vânzări, cât şi în marketingul noilor afaceri, având abilităţi deosebite şi în management".

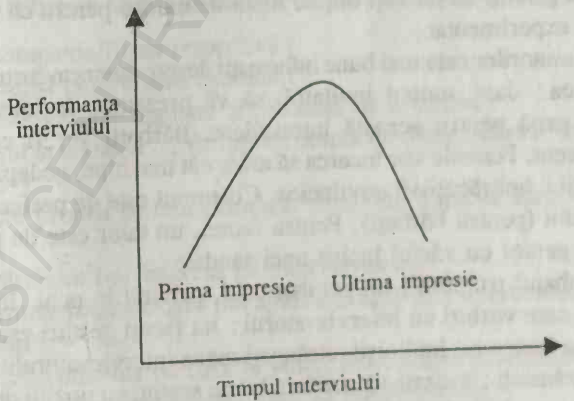
Exerciţiu

Redactaţi fiecare o prezentare/declaraţie în 30 de cuvinte pentru a vă prezenta la un interviu de angajare; precizaţi despre ce post este vorba. Declaraţia va fi, evident, adaptată cerinţelor postului.

Prima impresie şi ultima: rezultatul la un interviu poate fi puternic influenţat de prima impresie pe care o face candidatul. Aceasta depinde de modul în care vă îmbrăcaţi, felul cum zâmbiţi şi priviţi, limbajul trupului, folosirea încă de la început a declaraţiei de 30 de cuvinte.

Se poate crea un grafic al amintirilor care-l marchează pe intervievator în legătură cu dumneavoastră. Acesta va avea forma literei U, adică prima şi ultima impresie pe care i-aţi făcut-o. Dacă veţi reprezenta propria performanţă de-a lungul interviului, veţi remarca faptul că aceasta va lua aceeaşi formă, însă răsturnată (∩), deoarece, până veţi intra în plin în rol şi veţi deveni convingător, va trece o perioadă de acomodare, iar menţinerea ritmului celui mai avantajos şi captarea atenţiei intervievatorului pe o perioadă mai lungă sunt şi ele foarte dificile. Se observă deci că, atunci când dumneavoastră sunteţi în forma maximă, receptivitatea intervievatorului nu e la acelaşi nivel.





Iată care este mecanismul psihologic: odată ce intervievatorul şi-a format o primă impresie, ea va acţiona în mintea sa ca un filtru. Astfel, doar informaţiile care sprijină prima impresie vor fi lăsate să treacă, cele contrare acesteia fiind ori reţinute, ori diluate considerabil. De aceea, este bine să se profite de avantajele efectului primar (prima impresie) şi ale celui recent (ultima sau cea mai recentă impresie), începând şi terminând interviul în forţă. Din nou, declaraţia în 30 de cuvinte poate fi utilă.

O calitate apreciată în mod deosebit într-un interviu este *fluenţa* în vorbire a candidatului. Studiile arată că prezenţa acestei calităţi cataloghează candidatul drept mai inteligent, având aptitudini interpersonale deosebite, bun manager etc.

Limbajul utilizat la interviu se va încadra într-un registru de limbă elegant şi îngrijit.

Exerciţiu

Faceţi fiecare o listă cu:

- cinci realizări sau
- cinci aptitudini sau
- cinci lucruri la care vă pricepeţi sau
- cinci lucruri cu care vă mândriţi.

Invitaţi un coleg să aleagă la întâmplare una dintre ideile expuse de dumneavoastră. Din acel moment, aveţi cinci minute pentru a-l convinge că cele afirmate sunt reale. Acest exerciţiu vă ajută să vorbiţi despre dumneavoastră atunci când veţi avea o anumită realizare sau când veţi participa la un interviu. La sfârşitul exerciţiului, colegul vă va spune dacă ideile corespund cu justificarea adusă. Motivele expuse de coleg vor forma un feedback care vă va fi de folos. Amintiţi-vă că intervievatorii nu vă cunosc şi trebuie să vă prezentaţi în cea mai bună lumină.

Câteva sfaturi utile pentru reuşita la interviul de angajare (Mitulescu *et al.*, 2003, pp. 217-218):

- veniţi devreme la interviu! (cu aproximativ 30 minute înainte); vă va ajuta să intraţi în atmosferă;
- să aveţi la îndemână o cârpă sau şerveţele pentru lustruit pantofii, bomboane mentolate sau gumă de mestecat pentru împrospătarea respiraţiei;
- nu trebuie să gândiţi că nu veţi obţine locul de muncă pentru că nu sunteţi destul de calificat sau experimentat;
- oferiţi intervievatorilor cele mai bune informaţii despre dumneavoastră, fără însă a minţi;
- îmbrăcămintea: dacă sunteţi invitat(ă) să vă prezentaţi la interviu, trebuie să vă pregătiţi cu grijă pentru această întrevedere. Bărbaţii vor fi corect tunşi şi raşi, îmbrăcaţi decent. Femeile vor încerca să arate cât mai bine, nedepăşind linia eleganţei şi a sobrietăţii; îmbrăcaţi-vă cuviincios. Costumul este de preferat blugilor, ciorapii negri celor albi (pentru bărbaţi). Pentru femei, un taior este de preferat unei rochii înflorate, un pantof cu vârful închis unei sandale;
- atenţie la limbajul trupului: un zâmbet cald, privitul în ochi, înclinarea capului în momentul în care vorbiţi cu intervievatorul; nu faceţi gesturi exagerate cu mâinile;
- la interviu: la începutul întâlnirii, strângeţi mâna intervievatorului numai dacă acesta v-o întinde; zâmbiţi; aşezaţi-vă confortabil pe scaun, cu poziţii degajate ale mâinilor şi picioarelor; vorbiţi clar şi tare, păstraţi contactul vizual când vorbiţi; la plecare zâmbiţi, salutaţi, mulţumiţi;
- la ce întrebări vă puteţi aştepta: felul întrebărilor depinde de postul vizat. Fiecare întrebare are un scop şi nu este înţelept să răspundeţi până când nu veţi cunoaşte care este motivul întrebării, care este cel mai bun răspuns şi cum să răspundeţi pozitiv;
- feriţi-vă să interveniţi inutil în discuţie şi mai ales nu vă laudaţi cu relaţiile pe care le aveţi. Nu vorbiţi primul, ci aşteptaţi să vi se pună întrebări;

- la un moment dat, în timpul interviului se va pune problema salariului. Pentru a putea face faţă unei negocieri, este indicată urmărirea unor puncte: nu vă credeţi cel mai tare negociator. Totuşi, nu este cazul să vă subestimaţi. Cereţi mai mult ca să primiţi suma pe care vreţi să o obţineţi (stabiliţi-vă clar ce sumă vreţi să obţineţi, înainte de interviu, după ce v-aţi informat asupra nivelului salariilor din firmă, dacă este posibil);
- nu contează că aveţi defecte pe care vi le cunoaşteţi. Încercaţi să vă inoculaţi ideea că aveţi numai calităţi şi sunteţi omul potrivit pentru postul respectiv. Cu cât sunteţi mai convins de un lucru, cu atât vă va fi mai uşor să îi convingeţi şi pe alţii;
- vorbiţi clar, tranşant, nu daţi impresia că nu ştiţi ce vreţi. Atenţie totuşi să nu lăsaţi impresia de aroganţă;
- puneţi-vă în valoare experienţa în domeniu, chiar dacă este insignifiantă. Accentuaţi faptul că puteţi mai mult decât aţi avut prilejul să arătaţi;
- prima părere se formează în câteva secunde şi ţine foarte mult. Pregătiţi-vă cu grijă atât aspectul fizic, cât şi începutul discuţiei;
- nu faceţi afirmaţii exagerate, nu vorbiţi mult şi nu fiţi timid(ă). Persoanele „responsabile" sunt întotdeauna preferate celor ezitante;
- dacă directorul sau şeful întreprinderii (firmei) intră în încăperea în care îl aşteptăm, vă veţi ridica în picioare. În biroul în care intraţi pentru interviu nu vă aşezaţi decât după ce aţi fost invitat(ă);
- dacă interlocutorul se ridică, trebuie să faceţi la fel deşi vi se pare că nu aţi spus încă esenţialul. Nu insistaţi să mai obţineţi o altă întrevedere decât dacă sunteţi clar invitat;
- dacă angajarea a avut loc în cursul acestei întrevederi, mulţumiţi pentru încrederea acordată şi promiteţi că nu îi veţi dezamăgi pe angajatori. Apoi părăsiţi încăperea fără grabă excesivă, dar şi fără să întârziaţi în mod inutil.

Planificarea interviului de către candidat: înainte de prezentarea la un interviu de angajare, este bine să reflectaţi asupra următoarelor aspecte (Mitulescu *et al.*, 2003, p. 217):

1. Ce ştiţi despre compania/firma respectivă?
2. Ce ştiţi despre slujba pentru care candidaţi?
3. Ce ştiţi despre interviul de angajare şi procesul de selectare?
4. Care este răspunsul la invitaţia: „Vorbiţi-mi despre dumneavoastră!" (vezi „Scrisoarea de 30 de cuvinte")?
5. Care sunt atuurile proprii în faţa celorlalţi candidaţi care vă sprijină în solicitarea postului?
6. Care ar fi realizările ce i-ar interesa pe intervievatori?
7. Care sunt problemele posibile care pot apărea în aplicaţia dumneavoastră şi cum veţi reuşi să le depăşiţi?
8. Care sunt întrebările posibile pe care le puteţi pune intervievatorului?
9. Ce impresie doriţi să lăsaţi celui/celor care vă intervievează?

Mapa pentru interviu trebuie să conţină: anunţul scris, CV-ul, recomandările (dacă există).

Îndrumări pentru negocierea salariului – negocierea salariului este, probabil, cea mai dificilă şi stresantă parte a interviului. Iată câteva sugestii de răspunsuri la întrebările – cele mai dificile – referitoare la cererile salariale (Mitulescu *et al.*, 2003, p. 217):

„Spuneţi-mi la ce salariu vă aşteptaţi."
„Ei bine, având în vedere că aveţi imaginea unei firme în plină expansiune, care are grijă de angajaţii săi, sunt convins(ă) că îmi veţi oferi un salariu mulţumitor, la nivelul celor de pe piaţa forţei de muncă."
„Da, dar va trebui să-mi oferiţi o bază de început, deci la ce salariu vă aşteptaţi?"
„Poate sunt cumva tentat să mă supraevaluez, de aceea v-aş ruga să-mi spuneţi care este nivelul aproximativ al salariului pe care mi l-aţi putea oferi."
„Pentru această poziţie, nivelul salariului se încadrează în limita..."
„Înţeleg. Dar, având în vedere faptul că am o experienţă de X ani şi sunt calificat în... îmi puteţi mări nivelul salariului, gândindu-vă că îl oferiţi unei persoane cu specializarea mea."

Evaluarea interviului – dacă interviul a avut sau nu succes, putem să constatăm doar dacă facem un bilanţ al procesului ce trebuie să cuprindă toate elementele care au intrat în procesul de evaluare. Acest moment poate fi la fel de important ca şi cel al pregătirii interviului, doar că aduce elementele necesare luării deciziei de selecţie şi îmbunătăţirii procesului în viitor. De obicei, cei ce organizează selecţia folosesc *scale de evaluare* care li se aplică tuturor candidaţilor şi vizează competenţele profesionale şi experienţa fiecăruia. Ele sunt întocmite după fişa postului care este scos la concurs. Pentru a creşte nivelul validităţii şi fidelităţii, fiecare punct al scalei trebuie să aibă bine definit nivelul de performanţă aşteptat, ceea ce oferă un cadru de referinţă comun pentru fiecare intervievator şi candidat.

În ceea ce priveşte criteriile de departajare ce pot fi utilizate, acestea vor ţine cont de mai multe aspecte, cum ar fi: ţinuta, punctualitatea, interesul arătat pentru organizaţie, dacă dosarul este complet, dacă respectivul candidat e atent la comisie ori nu, gestica, controlul emotivităţii, eventualele ezitări etc.

Exerciţiu

Simulare de interviu (Mitulescu *et al.*, 2003, pp. 218-219). Folosind sugestiile oferite de autor, încercaţi să vă construiţi răspunsurile la următoarele întrebări de interviu. Gândiţi-vă întâi la un post anume pentru care aţi vrea să candidaţi.

1. „De ce vă doriţi acest post?" Dorinţa de a avea o activitate nouă, stimulatoare/ dorinţa de a face parte dintr-o echipă care are realizări importante/dorinţa de a avea o ascensiune în carieră.

2. „Vorbiţi-ne despre dumneavoastră!" (Puteţi folosi scrisoarea de 30 de cuvinte.) Concentraţi-vă asupra aspectelor relevante şi selectaţi aptitudinile şi calităţile personale relevante pentru postul respectiv.

3. „Cum aţi caracteriza fostul loc de muncă?"
„A fost interesant, pentru că sarcinile nu erau niciodată aceleaşi şi nu puteai şti dinainte la ce te puteai aştepta. De aceea, era necesar să fii flexibil, să te adaptezi la schimbări şi, atunci când era nevoie, să munceşti până târziu sau în weekenduri."

4. „Care este cea mai importantă problemă pe care aţi reuşit s-o depăşiţi la fostul loc de muncă?"
„Mulţumesc pentru această interesantă întrebare, dar, în general, am avut un an mulţumitor. Totuşi, dacă stau bine să mă gândesc, în ultimele luni a apărut la un

moment dat o problemă, care s-a dovedit folositoare, deoarece am învăţat multe din ea. Situaţia a fost ceva de genul: ..."

5. „Pentru ce fel de persoană preferaţi să lucraţi?"
„Gândindu-mă la foştii mei şefi, pot spune că am lucrat cu plăcere cu domnul X, deoarece m-a ajutat să demarez proiectul..."

6. „Spre ce direcţie credeţi că se îndreaptă cariera dumneavoastră?"
„Ei bine, am o experienţă bogată în ..., deci aş dori în principal să folosesc aceste cunoştinţe în..."

7. „Unde credeţi că veţi ajunge peste cinci ani?"
„Îmi doresc să fiu un membru de bază al echipei, să consolidez relaţiile cu clienţii şi să demonstrez că pot stabili recorduri..."

8. „De ce aţi plecat de la ultimul loc de muncă?"
„Lipsa unei munci stimulatoare, interesante, nu mi-am folosit aptitudinile la un nivel corespunzător."

9. „Deci nu aveţi nici un fel de experienţă în...?"
„Da, pot aprecia îngrijorarea dumneavoastră în legătură cu abilităţile ... deoarece îmi imaginez că sunt esenţiale pentru această slujbă. Totuşi, am reuşit să promovez la actuala mea slujbă datorită...
Atenţie, alegeţi principalele dumneavoastră calităţi: siguranţă, adaptabilitate, onestitate, lucru în echipă, motivare, entuziasm etc., şi, în plus, învăţ foarte repede. Nu uitaţi să aveţi pregătit câte un exemplu pentru a ilustra afirmaţia cu o situaţie în care v-aţi demonstrat calitatea respectivă!

10. „Ne-aţi spus totul despre punctele dumneavoastră forte. Aveţi şi slăbiciuni?"
„Eu sunt genul de om căruia îi place să reuşească chiar dacă uneori trebuie să muncesc din greu pentru acest lucru."

11. „Aveţi vreo întrebare pe care să mi-o adresaţi?"
„Da, dar aş vrea să spun mai întâi cât de încântat(ă) sunt de discuţia noastră şi aş dori să subliniez că sunt pe deplin interesat de acest loc de muncă datorită faptului că... Acum întrebarea pe care aş dori să o adresez este: «Care ar fi domeniile-cheie în care voi fi implicat în primele 6 luni?» sau «Ce aşteptaţi de la mine în primele şase luni?»".
Cât de sigur este postul sau când vei afla rezultatul interviului?

12. „Ce salariu v-aţi dori să aveţi/La ce salariu vă aşteptaţi?".
Interesaţi-vă dinainte (dacă aveţi posibilitatea) care este salariul oferit pentru postul respectiv şi propuneţi tot atât sau puţin mai mult.
Este important să consideraţi că orice interviu este o oportunitate de a învăţa ceva. Dacă nu înţelegeţi o întrebare, cereţi clarificări: „Vreţi să spuneţi că...?", sau „Vă rog să-mi explicaţi ce înţelegeţi prin ..." Este bine să daţi permanent impresia de sinceritate. Nu plecaţi de la interviu până nu ştiţi ce se va întâmpla după aceea (este necesar să ştiţi dacă va fi o altă etapă de interviu sau vor urma testele medicale, psihologice sau rezultatul).

1.6.3. *Alte metode de selecţie*

În unele situaţii, selecţia de personal implică şi administrarea unor teste sau probe practice specifice postului. Scopul testelor este acela de a oferi o bază obiectivă pentru măsurarea abilităţilor şi caracteristicilor personale. Acest lucru presupune aplicarea unor proceduri standard mai multor subiecţi, ceea ce va permite cuantificarea răspunsurilor acestora. Diferenţele de scor reprezintă diferenţele între abilităţile şi calităţile diferitelor persoane. Testul fiind o probă definită, implică o sarcină unică de executat, pentru toţi candidaţii. Este un instrument specializat ce implică multe condiţii de aplicare şi interpretare. Specialiştii afirmă că testele speciale pot fi de un mare folos în procesul de selecţie, dacă sunt administrate corect. Multe organizaţii au cabinete specializate unde se aplică aceste teste, dintr-o gamă variată.

Literatura de specialitate oferă un număr mare de criterii de clasificare a testelor. Astfel, se pot clasifica în: teste „creion-hârtie" sau pe aparate; individuale sau colective; cu timp limitat sau nelimitat; cu participarea voluntară a subiectului sau fără ca acesta să ştie că este testat; în situaţii obişnuite sau în situaţii-limită; de performanţă sau proiective. O altă clasificare se referă la nivelul de adresare al testelor: teste biomedicale şi psihofiziologice; de aptitudini simple şi complexe, de îndemânare; de inteligenţă şi perspicacitate; de cunoştinţe generale şi grad de instruire şi teste de creativitate.

Testele de inteligenţă permit măsurarea capacităţilor de judecată. Se calculează coeficientul de inteligenţă (IQ – *intelligence quotient*). Testul IQ permite evaluarea posibilităţii de a învăţa şi de a rezolva probleme, şi nu acumularea de cunoştinţe. De asemenea, în performanţa profesională la fel de importantă este şi inteligenţa specifică dominantă a individului, care însă, aşa cum am arătat în prezentarea inteligenţelor multiple, nu se măsoară prin teste standardizate. Testele de inteligenţă sunt dublate uneori de testele de cunoştinţe. Aceste teste se folosesc pentru selecţia managerilor sau pentru posturi ce necesită cunoştinţe exacte din domeniul respectiv (învăţământ, administraţia publică, unele întreprinderi bugetare).

Testele de aptitudini sunt proiectate pentru a previziona potenţialul unui individ de a ocupa în mod eficient un post şi de a executa sarcini specifice acestuia. Astfel, pot fi: aptitudini pentru munca de birou, aptitudini mecanice, dexteritate, creativitate, atenţie, putere de observaţie, aptitudini psihomotorii etc.

Testele de abilitate măsoară abilităţi sau aptitudini care au fost deja dobândite prin pregătire şi experienţă – de exemplu, un test de dactilografiere computerizată. Aceste abilităţi se testează prin supunerea candidatului la o probă de lucru.

Testele de personalitate urmăresc măsurarea unor variabile cum ar fi gradul de introvertire sau extrovertire, stabilitatea ori labilitatea emoţională a candidatului.

Aceste teste ar trebui administrate numai de psihologi pregătiţi în acest sens, care pot să analizeze rezultatele şi să evalueze caracteristicile candidaţilor. În cazul utilizării testelor, o atenţie deosebită va fi acordată eliminării factorilor ce ar putea duce la distorsionarea sau la interpretarea eronată a rezultatelor. Este necesar să se ţină cont de condiţiile materiale şi ambianţa în care se derulează activitatea de testare. Obţinerea unor rezultate semnificative presupune luarea în considerare şi a stării psihice în care se află

subiectul: impactul unor drame ale vieţii cotidiene, condiţiile de adaptabilitate la testare (caracterul, personalitatea, originea socioculturală, experienţa, reacţia la reuşite şi eşecuri, reacţia la diferite aspecte materiale), atitudinea evaluatorilor şi încrederea subiecţilor în corectitudinea evaluării.

În anumite contexte se pot folosi şi alte metode de selecţie a căror utilizare este suficient de mare în practica curentă ca să ne propunem să selectăm câteva dintre acestea (Eggert, 1998, p. 33) – *referinţele* – verificările de fond pot avea loc fie înainte, fie după interviul de selecţie. Cu toate că sunt cronofage şi costisitoare, referinţele sunt considerate utile. Şi aceasta pentru că unii candidaţi omit voluntar unele aspecte ale calificării şi alte date de fond. Pentru a preveni astfel de atitudini, se impun investigaţii în acest sens asupra corectitudinii şi autenticităţii datelor furnizate de candidat. În situaţia în care se constată cazuri de fraudă, după angajarea candidatului, acesta poate fi eliminat. Scopul referinţelor – dacă sunt cerute de candidat – este acela de a confirma faptul că persoana a fost angajată acolo (eventual, cu o scurtă descriere a sarcinilor şi responsabilităţilor avute), că aceasta a avut o atitudine corectă faţă de muncă şi colegi, că e o persoană de încredere şi onestă. Acest tip de referinţe sunt considerate de unii angajatori ca fiind pur formale şi nu au o mare pondere în selecţie. Dacă referinţele sunt însă cerute direct de angajator, fără ca acest lucru să fie adus la cunoştinţa candidatului, gradul lor de obiectivitate va fi mult mai mare. Astfel de referinţe sunt cerute numai pentru posturile importante şi atunci când se doreşte o ultimă verificare pentru o persoană pe care firma este interesată să o angajeze.

Când postul pentru care se organizează selecţia este unul de manager sau alt post cu responsabilităţi deosebite, selecţia se realizează de un „centru de evaluare". În acest context, candidaţii – de obicei, viitori manageri – sunt supuşi unei game de teste, fiecare strâns legată de unul sau mai multe aspecte ale postului. Centrul de evaluare încearcă să dezvolte un grad înalt de validitate a previzionării despre abilitatea candidatului de a ocupa postul în cauză. Concret, evaluarea într-un centru de evaluare poate dura câteva zile şi implică alocarea unor resurse considerabile. Organizarea unei asemenea testări complexe se realizează de o echipă de experţi cu un grad înalt de pregătire. Centrele de evaluare se justifică numai dacă postul face parte din managementul de vârf, costurile pot fi uşor absorbite şi gradul de validitate a previzionării pe care îl oferă evaluarea este destul de mare. De obicei, evaluarea într-un centru de evaluare cuprinde trei tipuri de acţiuni (Eggert, 1998, p. 33):

- chestionare psihologice pentru măsurarea abilităţilor individuale şi a trăsăturilor de personalitate;
- activităţi de grup ce urmăresc modul în care persoanele răspund în grup şi/sau individual la anumite sarcini de rezolvare a problemelor;
- activităţi sociale pentru a vedea modul în care se comportă candidaţii într-un mediu informal (de exemplu, o cină) sau în timpul unei vizite la o organizaţie. Uneori această probă este denumită, cinic, „proba vinului". Se studiază comportamentul candidaţilor în situaţii unice. Scenariul detaliat le permite candidaţilor să cunoască, în mod continuu, atât rezultatul concurenţilor, cât şi pe cele proprii.

Bateriile de programe alcătuite de specialişti permit evaluarea candidaţilor pentru fiecare tip de sarcină şi aptitudine de conducere. În acest context, evaluarea cuprinde şi probe de aptitudini manageriale, cum ar fi: organizarea corespondenţei, formularea unor documente în scris, redactarea unor discursuri, dezbaterile în grup, asumarea unui rol, jocuri de management.

Organizarea corespondenţei: candidaţii primesc cca 20 de documente caracteristice funcţiilor pentru care candidează (rapoarte, reclamaţii etc.). Într-un interval de timp determinat, ei trebuie să organizeze şi să aprecieze conţinutul corespondenţei, să stabilească o ierarhie după importanţă, să prevadă măsuri şi să dea dispoziţii pentru rezolvarea problemelor identificate.

Formularea unor documente în scris: candidatul primeşte sarcina ca, pe baza unor materiale informaţionale, să conceapă un document scris – de exemplu, răspunsul la o reclamaţie a unui client, luarea unei poziţii faţă de un raport etc. Timpul disponibil variază în funcţie de complexitatea problemei.

Redactarea unui discurs: dacă tema este liberă, timpul alocat va fi mai mic; dacă tema este stabilită de observatori, timpul va fi de 30 minute. Candidatului i se pun la dispoziţie informaţiile necesare, iar discursul se susţine în faţa observatorilor.

Dezbaterile în grup apreciază modul în care candidatul participă la dezbateri. Prin rotaţie, fiecare candidat conduce dezbaterea. Se apreciază modul în care conduce dezbaterea, o menţine axată pe problemă, antrenează participanţii şi o încheie. În situaţia în care candidatul devine participant, se urmăreşte modul în care îşi susţine argumentele.

Asumarea unui rol: candidatul joacă rolul unui manager şi i se dă să soluţioneze o problemă conflictuală. Dezbaterea se înregistrează cu camera video şi se evaluează în grup.

Jocurile de management: se folosesc pentru managerii de vârf. Jocul începe cu descrierea situaţiei generale a unei întreprinderi. Descrierea se descompune pe elemente şi se evaluează de candidat, acesta respectând unele reguli prestabilite. Deciziile parţiale influenţează desfăşurarea jocului, care poate fi asistat uneori şi de calculator.

Uneori, pe lângă interviu, candidaţilor li se pot aplica şi chestionare individuale. Prin intermediul lor se pot afla informaţii ce privesc trăsăturile de personalitate în vederea îmbunătăţirii comunicării în cadrul organizaţiei, interesul candidaţilor pentru post, preferinţele manifestate, valorile afirmate pentru verificarea compatibilităţii solicitantului cu mediul de muncă. Astfel, chestionarul asigură obţinerea unei imagini de ansamblu asupra candidatului şi evidenţiază măsura în care acesta corespunde cerinţelor postului vizat. Se recomandă evitarea întrebărilor care nu sunt semnificative în aprecierea profesională sau cele ce vizează intimităţile vieţii particulare.

1.6.4. *Scrisorile de mulţumire*

Este politicos să le trimiteţi scrisori de mulţumire (pot fi şi prin e-mail) persoanelor care v-au dat recomandări pentru obţinerea unui post. Aceste scrisori, redactate într-un stil elegant, vor exprima satisfacţia dumneavoastră pentru reuşita concursului şi mulţumiri pentru ajutorul acordat, precum şi câteva cuvinte despre modul cum aţi început activitatea în noul post. Promptitudinea scrisorilor este un element esenţial. Menţionaţi în scris aprecierile pentru informaţiile pe care le-aţi primit.

Scrisoarea de mulţumire postinterviu are drept scop de a menţine trează atenţia angajatorului asupra persoanei dumneavoastră. Prin ea îl veţi informa pe posibilul angajator cu privire la interesul dumneavoastră pentru postul oferit. În ea, veţi rezuma punctele dumneavoastră forte şi vă veţi exprima speranţa în reuşita interviului. Promptitudinea (maximum 24 de ore) cu care trimiteţi scrisoarea după interviu este foarte importantă. În ea puteţi menţiona şi unele aspecte pe care aţi uitat – sau n-aţi avut ocazia – să le exprimaţi în interviu. Reamintiţi-i intervievatorului competenţele dumneavoastră care vă recomandă pentru postul respectiv şi ce beneficii va obţine compania dacă vă angajează. Exprimaţi-vă mulţumirile pentru timpul şi disponibilitatea intervievatorilor.

Dacă primiţi un „Ne pare rău, dar...", scrieţi încă o scrisoare, ca urmare a respingerii candidaturii. Veţi demonstra atitudinea pozitivă faţă de organizaţia ce v-a respins (în cazul în care doriţi să obţineţi totuşi un post în această firmă, cu altă ocazie). Puteţi sugera că sunteţi interesat/ă de un post similar celui pentru care aţi fost intervievat/ă. Menţionaţi că sunteţi interesat/ă şi de un posibil alt post care se eliberează în cadrul companiei.

Un alt tip de scrisoare postinterviu este cea prin care îi comunicaţi angajatorului că, deşi aţi fost selectat pentru postul solicitat, din anumite motive sunteţi obligat să refuzaţi oferta. Ca şi în cazul anterior, această scrisoare este un gest de politeţe care va face o impresie bună şi vă va menţine uşa deschisă în caz că veţi mai avea ocazia să colaboraţi cu firma respectivă.

Indiferent de destinatar şi de tipul mesajului, promptitudinea şi politeţea scrisorilor reprezintă un element esenţial.

Exerciţii

1. Redactaţi o scrisoare de mulţumire postinterviu urmând recomandările de mai sus.
2. Redactaţi o scrisoare postinterviu, urmare a respingerii dumneavoastră, urmând recomandările de mai sus.

1.7. Inserţia profesională şi socială

Integrarea în organizaţie a personalului nou angajat : angajarea oricărei persoane trebuie să se facă în acord cu legislaţia în vigoare în acest domeniu. Între organizaţie şi angajat se încheie un contract de muncă ce ţine seama şi de elementele stabilite în timpul interviului. Orice modificare a condiţiilor şi clauzelor contractuale trebuie să fie adusă la cunoştinţă angajatului. Angajatul trebuie să primească o înştiinţare în care să se precizeze salariul brut, cel net, sporuri, impozite etc. Organizaţia are obligaţia de a asigura condiţii de lucru corespunzătoare legislaţiei în vigoare privind nivelul noxelor, ventilaţia, iluminatul, echipamentele de protecţie etc.

Integrarea socioprofesională reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adaptare a acesteia la cerinţele de muncă şi comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează, de adecvare a personalităţii sale la cea a grupului.

Pentru o integrare rapidă şi eficientă, noul angajat trebuie să primească atât informaţii cu privire la obiectul de activitate, modul de organizare, locul ocupat în contextul socioeconomic, facilităţile oferite personalului, cât şi informaţii referitoare la postul ocupat şi sarcinile, competenţele, responsabilităţile, condiţiile de lucru, criteriile de evaluare a rezultatelor, comportamentul aşteptat, persoanele cu care va colabora etc. În acest sens, se recomandă utilizarea unor mape cuprinzând toate informaţiile utile pentru noul angajat, precum şi repartizarea unui mentor care să-l ajute pe noul angajat atât în acomodarea cu noua activitate, cât şi în relaţionarea cu colegii şi superiorii săi.

Cunoaşterea noilor angajaţi cere timp, integrarea lor depinzând de o serie de factori care vizează motivaţia, comportamentul, relaţiile interpersonale, performanţa în muncă. Se poate spune că integrarea noului angajat a luat sfârşit atunci când acesta e capabil să-şi îndeplinească corect sarcinile postului pe care îl ocupă.

Dar integrarea profesională nu înseamnă numai ajutorul acordat angajatului, ci şi observarea acestuia pe o perioadă mai îndelungată după angajare, identificându-se atitudinea, interesele şi aspiraţiile sale, ritmul de progres, reacţiile la diferiţi stimuli şi participarea la realizarea obiectivelor firmei. Forţarea ritmului de integrare profesională poate duce la creşterea fluctuaţiei personalului, cu efecte negative asupra firmei.

Perioada de integrare a noului angajat este necesară, deoarece nu se poate lucra în mod eficient fără o cunoaştere probabilă a organizaţiei şi, de cele mai multe ori, complexitatea sarcinilor face imposibilă îndeplinirea acestora fără o iniţiere prealabilă. Unele organizaţii nu iau în calcul aceste argumente şi îi cer salariatului să muncească din prima zi. Pentru angajat apare o situaţie stresantă, atât în plan profesional, cât şi relaţional.

Natura şi conţinutul integrării profesionale – un program de integrare profesională urmăreşte asimilarea unei persoane în mediul profesional şi adaptarea ei la cerinţele grupului din care face parte. Marea varietate a locurilor de muncă şi a atribuţiilor angajaţilor face imposibilă stabilirea unor reguli stricte privind integrarea profesională. Totuşi, la întocmirea unui program în acest domeniu trebuie avut în vedere faptul că motivaţiile, cerinţele şi comportamentul potenţialilor angajaţi sunt în continuă schimbare.

Integrarea profesională e o fază ulterioară angajării. În perioada de integrare, noii angajaţii primesc informaţii despre atribuţiile noului post, despre locul lor de muncă, colegi, şefi, subalterni şi organizaţie în general. Integrarea profesională are implicaţii de ordin psihologic, social, organizatoric şi pedagogic. Aceasta vizează o serie de obiective, dintre care cel mai important este sprijinirea noilor angajaţi în familiarizarea cu noile condiţii de muncă, facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă şi crearea unei atmosfere de siguranţă şi afiliaţie.

În ceea ce priveşte responsabilitatea integrării profesionale, aceasta va fi împărţită între manager (şeful ierarhic superior) şi departamentul de resurse umane. Pe lângă prezentarea noului loc de muncă, angajatului i se explică faptul că integrarea se va realiza mai uşor dacă va respecta anumite principii în relaţiile cu ceilalţi. Cercetările psihologice au arătat că pentru om unul dintre sentimentele cele mai importante este recunoaşterea celorlalţi.

Contactul cu noul colectiv se realizează, în funcţie de importanţa postului, prin prezentarea angajatului de către reprezentantul departamentului de resurse umane sau de o persoană din conducerea firmei. Şeful direct, ca organizator al activităţii profesionale,

are datoria de a face instruirea generală, după ce l-a prezentat celorlalţi membri ai echipei. Pregătirile pentru primire se fac înainte ca noul membru să sosească. Locul de muncă trebuie să conţină tot ceea ce este necesar. Astfel, se creează un microclimat familiar pentru nou-venit, acesta nefiind tratat ca un străin. Şeful direct trebuie să-şi rezerve un anumit timp din activitatea sa pentru a fi împreună cu noul angajat în prima sa zi de muncă. El va adopta o atitudine prietenoasă, optimistă şi relaxată şi se va abţine de la remarci defavorabile despre noii colegi ai angajatului.

Programe şi metode de integrare profesională – pregătirea noilor angajaţi se realizează astfel încât aceştia să simtă că aparţin organizaţiei şi sunt utili realizării obiectivelor. Informaţiile necesare noilor angajaţi cuprind: informaţii generale asupra activităţilor curente ale organizaţiei şi ale muncii pe care angajatul urmează să o desfăşoare; atribuţiile noului post; persoanele cu care va colabora; relaţiile cu noii şefi şi subordonaţi; informaţii despre obiectivele, misiunea, strategia firmei etc.; informaţii, de preferinţă scrise, privind regulamentele de ordine interioară, regulamente de protecţia muncii, facilităţile de orice fel de care se bucură angajaţii în cadrul organizaţiei, cutume ale firmei etc.

Programele de integrare urmăresc însuşirea de către noii angajaţi a informaţiilor de care au nevoie, astfel încât aceştia să capete încredere în capacitatea lor de a se adapta rapid la cerinţele postului. Obiectivul final al integrării îl constituie crearea sentimentului de apartenenţă la firmă şi apoi de identificare cu firma şi misiunea ei.

Integrarea profesională efectivă la locul de muncă se poate realiza printr-un mare număr de procedee şi metode care diferă de la o organizaţie la alta. Astfel, sunt manualul noului angajat, şedinţele de îndrumare, instructajele, filmele de instruire, lucrul sub tutelă. Metodele de integrare folosite diferă în funcţie de scopul angajării. Astfel, o persoană poate fi angajată pentru un anumit post (cazul executanţilor) sau pentru potenţialul său (cunoştinţe, creativitate, mobilitate, adaptabilitate). În primul caz se pot folosi integrarea directă pe post şi îndrumarea directă, iar în al doilea descoperirea organizaţiei şi încredinţarea unor misiuni.

Integrarea directă pe post îi conferă noului angajat sentimentul de siguranţă, dar reuşita acestei metode depinde de ajutorul pe care îl va primi de la colegi şi de la şeful direct. În primele zile la noul loc de muncă, angajatul va beneficia de o îndrumare directă din partea unui alt salariat din cadrul firmei care are aceleaşi studii ca şi nou-venitul, face parte din acelaşi grup de muncă, el asumându-şi rolul, în această perioadă, de confident al nou-venitului, de apărător, evaluator, dar şi de aplanare a unor eventuale neînţelegeri pe care iniţiativele noului angajat le-ar putea provoca.

Pentru posturile manageriale, integrarea ia forme mai complexe. Noului angajat i se oferă posibilitatea de a descoperi organizaţia, ceea ce presupune accesul acestuia, într-o perioadă de două-trei luni, la toate compartimentele organizaţiei. În timpul acestui circuit, el observă şi îşi consemnează constatările, acestea fiind apoi analizate împreună cu şeful departamentului de resurse umane şi managerul general.

Un alt procedeu folosit pentru posturile de vârf este încredinţarea unei misiuni care are drept scop stimularea iniţiativei noului angajat încă din perioada programului de integrare. Astfel, după ce i se dau informaţii despre modul de organizare a firmei, ce produce, pe ce pieţe îşi vinde marfa, noul angajat are misiunea de a întreprinde o investigaţie proprie asupra diferitelor aspecte ale organizării şi activităţii firmei. Misiunea

are un caracter practic şi se finalizează cu întocmirea unui raport ale cărui concluzii şi recomandări sunt aduse la cunoştinţa conducerii de vârf. Avantajul acestei metode constă în faptul că angajatul nu învaţă despre organizaţie, ci o descoperă aşa cum este, cu punctele ei tari şi slabe. La rândul ei, conducerea firmei poate să-l cunoască mai bine pe angajat, poate să-l observe cum lucrează, să-i identifice nivelul cunoştinţelor, dar şi unele calităţi şi defecte.

Norme de comportare la locul de muncă (Mitulescu *et al.*, 2003, pp. 214-215): am încheiat capitolul cu aceste „norme" ce reprezintă comportamente verbale şi nonverbale, atitudini sociale şi, în esenţă, reguli de bază ale comportamentului public, considerând că, deşi aparent cunoscute de toată lumea, practica demonstrează că aplicarea lor lasă de dorit. Nerespectarea lor duce însă de multe ori la conflicte interpersonale în cadrul grupului de lucru şi afectează climatul muncii. Le vom prezenta aşa cum apar ele expuse în ghidul *Formarea deprinderilor de viaţă independentă* (Mitulescu *et al.*, 2003, pp. 214-215), lucrare la care sunt coautor.

La începutul activităţii într-un nou loc de muncă este bine ca noul angajat să-şi impună ca în primele zile să nu aibă prea multă iniţiativă, fiind mai important să observe activitatea şi relaţiile din colectiv, la rândul său fiind un obiect al observaţiei celorlalţi. Acum se formează primele impresii, foarte importante pentru tipul de relaţii ce se vor dezvolta ulterior şi acceptarea nou-venitului în colectiv. Nou-venitul îşi va aranja locul de muncă cât mai plăcut şi ordonat, personalizându-l prin mici detalii care îl reprezintă, şi va încerca să se facă util. Odată introdus, când ajunge să-şi cunoască şeful şi colegii, va judeca singur ce este permis sau interzis (de exemplu, pauza de cafea sau posibilitatea de a aduce ceva de mâncare de acasă). Trebuie precizat faptul că locul de muncă nu este cel mai indicat pentru a da telefoane particulare, deşi ceilalţi se comportă cu discreţia necesară.

În relaţiile cu colegii este bine să nu participăm la intrigi şi „comploturi". Un nou loc de muncă înseamnă crearea unor noi relaţii, unor simpatii sau antipatii, dar nu trebuie să se confunde relaţiile de serviciu cu cele de prietenie. Indiferent de sentimentele care ne animă, relaţiile de serviciu trebuie să rămână civilizate şi în limitele respectului reciproc. Nu faceţi şi nu cereţi să vi se facă nici un fel de confidenţe în legătură cu viaţa particulară. Asta nu înseamnă a fi insensibil la problemele sau suferinţele unui coleg şi a nu vă manifesta compasiunea şi solidaritatea umană. O ţinută sobră, fără a fi rigidă, este cea mai indicată, mai ales într-un colectiv nou. Trebuie să fim buni colegi cu toţi cei cu care lucrăm. Nici un fel de discriminare nu este permisă în mediul profesional. Atenţie la glumele pe care le faceţi, nu ştiţi pe cine ar putea jigni. De aceea, dacă sunteţi o persoană veselă, alegeţi-vă cu mare grijă subiectele cu care doriţi să destindeţi atmosfera.

Camaraderia nu vă împiedică în nici un fel să aveţi idei şi să le propuneţi colegilor şi superiorilor, dacă acestea dovedesc profesionalism, iniţiativă şi creativitate. Propunerile trebuie să fie formulate politicos, cu deschidere spre dialog şi dezbatere, fără a fi marcate de aroganţă.

Primul lucru pe care trebuie să-l facă fiecare om care vine la serviciu este să salute toate persoanele întâlnite la intrare, pe coridoare, în birou, indiferent de statutul lor în firmă. La serviciu ne trăim partea socială a existenţei, drept urmare, un chip luminos, o frunte descreţită, un zâmbet prietenos ajută pentru a crea o atmosferă plăcută. Este indicat să folosiţi o voce scăzută în discuţiile pe care le aveţi cu colegii. Nu vă „lungiţi" în comentarea meciurilor de fotbal sau a filmelor văzute în ajun. Vă diminuaţi timpul de lucru şi îi deranjaţi şi pe cei care vor să lucreze şi se jenează să vă atenţioneze. Gustarea nu se transformă în masă, pauzele de cafea (şi/sau de ţigară) nu sunt fără limită.

Cei care lucrează împreună formează o mică familie: se ajută reciproc, îşi vorbesc reciproc frumos, nu se insultă, nu fac diferenţieri de nici o natură, nu se enervează sau, cel puţin, nu

se manifestă. Acordaţi-le respectul cuvenit celor mai „mari" (şefi, directori), dar şi celor mici (subalterni). Adevărata politeţe se vede cel mai bine în raporturile cu cei „mici", nu cu cei „mari".

Corectitudinea între colegi este foarte importantă în distribuirea sarcinilor şi a atribuţiilor şi în evaluarea rezultatelor şi, eventual, în răsplata lor.

Nimeni nu trebuie să neglijeze gesturile mărunte necompatibile în prezenţa colegilor: căscatul, trosnitul degetelor, repararea machiajului, aranjarea îmbrăcăminţii, umezirea degetului pentru a răsfoi o carte, la numărarea banilor etc., în schimb, orice gest ce exprimă atenţie şi solicitudine faţă de colegi va fi bine primit: oferirea unui obiect de birou, închiderea ferestrei dacă este curent, vorbitul cu voce scăzută pentru a nu deranja etc.

Este foarte important să se acorde atenţie lucrurilor comune: unelte, maşini, aparate, calculatoare, cărţi; folosiţi-le cu menajamente, ocrotiţi-le, lăsaţi-le curate, predaţi-le în ordine. De asemenea, trebuie să se acorde atenţie factorului timp: telefoane concise, audienţe scurte şi bine planificate; în şedinţe, cuvântul scurt, concret, eficient. Atenţia trebuie îndreptată şi spre oaspeţii instituţiei (firmei), din alte instituţii sau parteneri străini: politeţe, decenţă, discreţie, curtoazie.

A şti să te comporţi corect şi a şti să comunici adecvat şi eficient reprezintă – alături de profesionalism – factori de reuşită profesională.

Exerciţiu

Testul care urmează (Mitulescu *et al.*, 2003, pp. 219-221) urmăreşte să stabilească abilităţile noastre profesionale şi sociale, având ca obiectiv final cunoaşterea de către noi a acelor componente ale personalităţii care să ne ajute să ne orientăm în vederea obţinerii unei slujbe, precum şi în a adaptării cât mai bune la viaţa socială. Întrebări aparent fără importanţă sau chiar banale pot dezvălui gradul în care reuşim să ne facem acceptaţi şi chiar doriţi de colegii şi colegele de serviciu, de persoanele abia cunoscute.

Testul conţine 20 de enunţuri. Încercuiţi răspunsurile DA dacă sunteţi de acord cu conţinutul enunţurilor, şi NU dacă aveţi alte convingeri sau un alt mod de a vă comporta. Încercaţi să vă pronunţaţi în legătură cu toate problemele puse în discuţie.

1. Fiecare om trebuie să se gândească mereu că este în centrul atenţiei persoanelor cu care vine în contact.
   DA NU
2. Este bine să le povestim prietenilor despre preocupările noastre din timpul liber, chiar dacă nu îi interesează.
   DA NU
3. Trebuie să fim rezervaţi chiar şi în situaţiile când am dori să ne comportăm altfel.
   DA NU
4. Dacă într-o conversaţie interlocutorul vă atrage atenţia că v-aţi abătut de la logică, trebuie neapărat să-i găsiţi şi dumneavoastră erori în raţionamentele sale şi să i le reproşaţi.
   DA NU
5. Când faceţi cunoştinţă cu cineva, trebuie să vă străduiţi să fiţi punctual pentru a-l impresiona.
   DA NU

6. Dacă nu reţineţi numele unei persoane căreia i-aţi fost prezentat, este bine să o rugaţi să se recomande din nou.
   DA NU
7. Un om este respectat dacă nu i se face niciodată vreo farsă.
   DA NU
8. Trebuie să evitaţi să vi se joace mereu feste, să vi se facă mereu şotii, să ajungeţi „ţinta" tuturor glumelor.
   DA NU
9. Într-o conversaţie cu o persoană de o inteligenţă sclipitoare, trebuie să faceţi efortul de a da replici înţelepte.
   DA NU
10. Totdeauna trebuie să ne comportăm întocmai ca persoanele în compania cărora ne aflăm.
    DA NU
11. Oricine trebuie să-şi ajute prietenii pentru că poate veni timpul când va avea nevoie de sprijinul lor.
    DA NU
12. Aveţi grijă numai de dumneavoastră pentru că, în realitate, foarte puţini oameni apreciază cu adevărat ajutorul primit.
    DA NU
13. Mai bine să daţi, să oferiţi, să-i sprijiniţi pe alţii decât să primiţi, să cereţi, să fiţi dumneavoastră ajutat.
    DA NU
14. Merită să vă ajutaţi totdeauna prietenii, fără să aşteptaţi vreo recompensă materială sau morală.
    DA NU
15. Oamenii trebuie să facă tot ce le stă în putinţă pentru a fi apreciaţi şi lăudaţi.
    DA NU
16. Dacă ştiţi gluma pe care începe să v-o spună un coleg, este mai bine să-l întrerupeţi decât să-l lăsaţi s-o povestească până la capăt.
    DA NU
17. Un prieten adevărat trebuie să facă orice efort pentru cei apropiaţi lui pentru ca aceştia să obţină performanţe excepţionale, chiar dacă ei nu doresc acest lucru.
    DA NU
18. Chiar dacă ştiaţi gluma spusă de un prieten, trebuie să vă prefaceţi că v-a amuzat foarte mult.
    DA NU
19. Mai bine inventaţi o scuză plauzibilă decât să-i spuneţi cuiva adevărul că nu aveţi disponibilitatea sufletească de a-i face o vizită.
    DA NU
20. Uneori este înţelept să renunţaţi să vă susţineţi propriile păreri, chiar dacă le consideraţi corecte, şi să acceptaţi punctul de vedere al celuilalt.
    DA NU

Comentarea testului

1. NU – chiar dacă sunteţi în centrul atenţiei celorlalţi – ceea ce se întâmplă totuşi rar –, este bine să faceţi abstracţie de acest lucru pentru a putea reacţiona spontan, firesc, aşa cum v-aţi obişnuit.
2. NU – povestind mereu despre preocupările dumneavoastră, s-ar putea să vă plictisiţi prietenii şi să rămâneţi fără ei.
3. NU – este necesar să fiţi distant, dar, dacă într-o situaţie sau alta sunteţi tentaţi să vă manifestaţi spontan, nu vă autocenzuraţi.
4. NU – în conversaţiile de zi cu zi oamenii se abat uneori de la rigoarea logicii. Nu trebuie neapărat să le reproşăm acest lucru dacă nu vrem ca altă dată să fim evitaţi. O anumită îngăduinţă consolidează bunele relaţii dintre oameni.
5. NU – de obicei, încercarea de a-i impresiona pe ceilalţi are consecinţe negative. Cu greu suportăm superioritatea interlocutorilor, mai ales când este afişată ostentativ.
6. DA – aceasta arată că vă interesează respectiva persoană. Este flatant pentru ea. Mulţi oameni se jenează totuşi să recunoască faptul că nu au reţinut numele persoanelor de teama de a nu fi catalogaţi drept „oameni distraţi".
7. DA – o glumă civilizată nu constituie dovada lipsei de respect. A nu admite să ţi se facă niciodată vreo glumă echivalează cu respingerea relaţiilor umane şi chiar cu... contrariul inteligenţei.
8. DA – respectul de sine impune acest lucru.
9. NU – dacă poţi da replici înţelepte este foarte bine, dar nu trebuie să faceţi eforturi deosebite, să vă obsedeze acest lucru. Cel mai bine este să fiţi dumneavoastră înşivă tot timpul.
10. NU – a te comporta totdeauna ca toţi ceilalţi înseamnă a fi „om de paie".
11. NU – trebuie să ne ajutăm prietenii fără să ne gândim la răsplată.
12. NU – este, cu certitudine, o dovadă de egoism.
13. DA – când îi ajutaţi pe alţii, vă simţiţi împlinit spiritual; când primiţi, adesea săraciţi, mai ales dacă nu vi se oferă ajutorul cu delicateţe.
14. DA – vedeţi argumentaţia de la punctul 11.
15. NU – fiţi întotdeauna dumneavoastră înşivă.
16. NU – relaţiile umane presupun generozitate: să îi lăsăm şi pe alţii să trăiască „momentul lor de glorie".
17. NU – este foarte bine să doriţi ca aceia ce vă sunt apropiaţi să obţină performanţe de excepţie, dar insistenţa supără. Nu oricine poate „ieşi din pielea lui".
18. NU – ar fi artificial, fals; un râs forţat, exagerat răneşte ca şi un zâmbet dispreţuitor.
19. NU – francheţea are farmecul ei, denotă respect de sine şi faţă de ceilalţi.
20. DA – în problemele mărunte puteţi ceda, chiar dacă aveţi dreptate: numai prostia rămâne neînduplecată.

Interpretarea rezultatelor

Pentru fiecare răspuns corect acordaţi-vă un (1) punct.
12 puncte sau mai puţin – foarte probabil că nu sunteţi o persoană sociabilă; reflectaţi asupra acestui lucru.
13-14 puncte – vă plasaţi în categoria persoanelor acceptate de colegi şi cunoscuţi.
15-16 puncte – aveţi reale disponibilităţi de relaţionare cu ceilalţi.
Peste 16 puncte – probabil că sunteţi o persoană foarte agreată, sociabilă.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Comunicarea şi dezvoltarea personalului

O adevărată provocare pentru organizaţiile moderne este *dezvoltarea personalului*. În viitor, odată cu mondializarea informaţiilor şi cu viteza de implantare a inovaţiilor tehnologice, numai calitatea resurselor umane va face diferenţa între organizaţiile cu randament înalt şi cele mediocre. În acest context, dezvoltarea resurselor umane constituie şi cel mai bun mod de a păstra personalul şi de a atrage cele mai bune competenţe. Această sarcină devine cu atât mai importantă într-o societate în care loialitatea faţă de întreprindere nu mai este o valoare pentru noua generaţie de salariaţi. Organizaţiile mari îşi organizează propriul departament de dezvoltare a personalului, ca parte componentă sau pe lângă departamentul de resurse umane. Pentru a veni în sprijinul membrilor de sindicat, confederaţiile sindicale şi-au organizat, de asemenea, departamente de educaţie şi formare, prioritar pentru liderii de sindicat, pentru a-i ajuta să cunoască mai bine funcţionarea organizaţiilor economice, a mecanismelor de piaţă şi a politicilor de resurse umane.

2.1. Conceptul de *training* (formare)

Definiţiile date conceptului de *training* sunt variate. Cel mai adesea, *trainingul* este descris ca fiind un proces sistematic de dobândire a unor noi cunoştinţe, abilităţi şi atitudini necesare îndeplinirii mai eficiente a atribuţiilor unui anumit post, prezent sau viitor. Pentru a înţelege mai bine termenul şi a vedea unde se încadrează în dezvoltarea individului, este necesar să vorbim despre alte două concepte : *educaţie* şi *dezvoltare*. Spre deosebire de training, care este oportunitatea oferită unui individ de a învăţa, *dezvoltarea* reprezintă rezultatul pe termen lung al acţiunilor de învăţare. De aceea, denumiri ca „departamentul de training" sau „managementul trainingului" au fost înlocuite cu „departamentul de dezvoltare a resurselor umane" sau „managementul dezvoltării". Noua terminologie reflectă schimbarea orientării dinspre proces (training) către rezultat (dezvoltare). *Învăţarea* este o permanentă schimbare relativă a cognitivului, care rezultă din experienţă şi influenţează comportamentul. *Educaţia* este diferită de training şi dezvoltare prin setul de cunoştinţe, abilităţi şi atitudini care, în cazul ei, sunt de natură mai generală. Ea se poate realiza atât prin acţiuni de învăţare în afara companiei (cursuri de limbi străine, cursuri postuniversitare şi masterate, stagii de formare etc.), cât şi în

companie. Toate cele trei componente, prin cumularea efectelor asupra individului, duc la acumulări personale în trei mari domenii (Gazier, 2003, p. 68): cunoştinţele, *savoir-faire* sau priceperea şi *savoir-être* sau conformarea la propria poziţie. În prima categorie sunt incluse cunoştinţele generale şi cele profesionale (cunoştinţe tehnice, funcţionarea unor procese tehnologice, a unor maşini etc.). *Savoir-faire*-ul implică atitudini în situaţii concrete (punerea în aplicare a cunoştinţelor, aptitudinile tehnice, soluţionarea unor situaţii concrete de muncă sau a unor conflicte), iar *savoir-être* include capacitatea de a conduce, de a comunica şi de a-şi asuma responsabilităţi.

Pentru a integra mai bine aceste concepte, este util să discutăm despre *training* (*formare*), *dezvoltare* şi *educaţie* din punctul de vedere al aportului lor la viaţa profesională a unui individ. Astfel, la modul succint, trainingul ajută un angajat să fie mai eficient pe un post, dezvoltarea profesională reprezentând şi o premisă a promovării lui. Un grad mai înalt de educaţie sprijină un individ să reuşească în carieră, indiferent de domeniul de activitate.

Acţiunea de formare are cel puţin trei componente: formarea generală, formarea profesională şi acumularea experienţei în muncă. O altă distincţie se poate face între formarea generală şi profesională iniţială şi reciclările, reconversiile şi orice tip de formare continuă. La acestea se mai pot adăuga stagiile lingvistice (inclusiv sejururi lingvistice în ţări în care se vorbeşte limba respectivă), activităţi de odihnă educativă, *team building* etc.

Orice formare trebuie să dezvolte cunoştinţele cursantului (fie ele generale sau de specialitate), deprinderile practice (în termeni de competenţe măsurabile ce implică şi atitudinile în situaţii concrete de aplicare a cunoştinţelor, de manualitate, de realizare a unor sarcini de lucru) şi capacitatea de a comunica, de a-şi asuma responsabilităţi, de a face faţă unor situaţii de conflict sau de stres, de a avea iniţiativă şi a putea prelua – dacă situaţia o cere – conducerea unor operaţiuni tehnologice sau de orice altă natură. Rezultatele formării se văd în creşterea performanţelor individuale şi de grup ale salariaţilor, dar şi în promovările pe post şi creşterile salariale aferente. Bernard Gazier (2003, p. 71) arată că aproximativ 50% din creşterile salariale se explică prin anii de formare şi de experienţă, fapt deosebit de important pentru evoluţia carierei.

Beneficiile trainingului: Beneficiile universal recunoscute ale trainingului sunt creşterea eficienţei, creşterea satisfacţiei clienţilor şi creşterea satisfacţiei şi moralului angajaţilor.

Trainingul aduce beneficii numai dacă conţinutul şi modul lui de organizare se concentrează asupra acelor competenţe (cunoştinţe, abilităţi şi atitudini) necesare îmbunătăţirii performanţei postului. Cu alte cuvinte, trainingul este eficace (produce rezultate) atunci când răspunde, în egală măsură, nevoilor organizaţiei şi ale angajatului. La fel de importantă în managementul modern este însă şi *formarea managerilor*. Învăţarea ştiinţei managementului are drept componente importante dezvoltarea calităţilor de conducător, sensibilizarea conducătorului pentru problemele umane, dezvoltarea competenţelor de comunicare interpersonală şi formarea unor atitudini şi comportamente eficiente în raport cu sarcinile activităţii de conducere. Stagiile de formare a cadrelor de conducere utilizează tehnici complexe ce privesc dezvoltarea echilibrată a tuturor acestor competenţe.

Vom analiza pe rând fiecare din beneficiile trainingului:

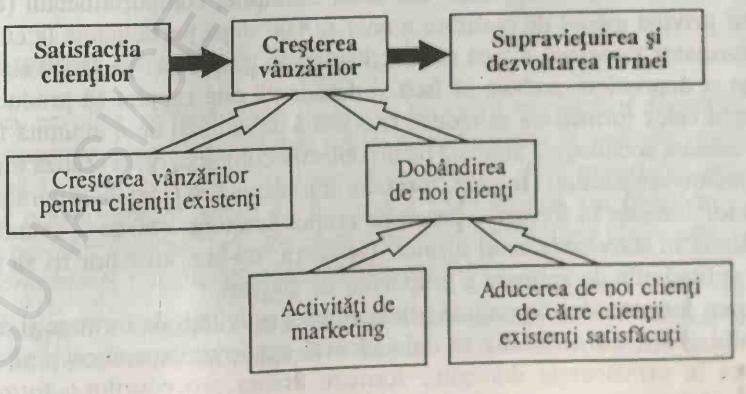
- *creşterea eficienţei* – conform fişei de post, un angajat trebuie să aibă un set de competenţe pentru a putea îndeplini obiectivele şi sarcinile postului. Aceste competenţe

sunt atât generale, cât şi specifice. Cele generale pot fi atinse la standarde acceptabile, datorită experienţei anterioare a individului, dar nu acelaşi lucru se poate spune despre cele specifice. Şi, cum un angajat devine mai eficient în momentul în care nivelul competenţelor creşte, atunci beneficiul trainingului este de a-l aduce cât mai repede la standardele de competenţă cerute de post. Practic, prin training, angajatul este ajutat:

- să-şi dezvolte setul de cunoştinţe şi abilităţi tehnice şi nontehnice necesare realizării obiectivelor profesionale;
- să dobândească atitudinea corespunzătoare obţinerii performanţei;
- să experimenteze într-un cadru artificial noile competenţe dobândite, astfel încât, în situaţiile reale de lucru, procentul de greşeli să fie mai mic;
- să înţeleagă mai bine ce se cere de la el, să-şi vizualizeze munca în contextul întregii organizaţii.

Toate aceste câştiguri înseamnă o mai bună pregătire a angajatului şi o creştere a performanţei lui, deci a productivităţii şi, implicit, a eficienţei. Acest tip de training este inclus în perioada de acomodare şi abilitare a unui angajat cu un nou post (fie că vine din exteriorul organizaţiei, fie că e promovat pe alt post ce necesită competenţe diferite de primul). El face parte şi din „formarea continuă", sub diferitele ei forme de organizare, la care salariatul este obligat să participe. Dăm ca exemplu obligativitatea unui număr de ore de formare continuă pentru toate cadrele didactice din învăţământul preuniversitar, criteriu inclus în evaluarea acestora.

- *creşterea satisfacţiei clienţilor* – singura alternativă viabilă pentru succesul unei companii este creşterea vânzărilor, consecinţa normală a intensificării concurenţei şi, deci, a reducerii marjelor de profit. Organizaţia dispune de două posibilităţi pentru creşterea vânzărilor: fidelizarea clienţilor actuali şi atragerea de noi clienţi. A doua variantă este mult mai costisitoare decât prima, deoarece cere eforturi mai mari de marketing, în timp ce fidelizarea clienţilor se obţine printr-o creştere a satisfacţiei lor. (http://www.training.ro/test-leadership.php).



Se întâmplă foarte des ca, din cauza crizei permanente de timp, eforturile angajaţilor să se îndrepte spre problemele curente şi presante, pierzându-se din vedere exact nevoile şi satisfacţia clientului. Ba mai mult, uneori se întâmplă ca tocmai „pretenţiile"

clientului să devină cauza stării de frustrare a angajaţiilor. Meritul trainingului este, în acest caz, că reabilitează clientul şi ajută angajaţii să abordeze orice activitate din perspectiva necesităţii de a-l satisface. Aceste traininguri insistă asupra dezvoltării capacităţilor de comunicare ale angajaţilor, a capacităţii de a negocia, a dezvoltării spiritului de echipă şi a iniţiativei personale – într-un cuvânt, asupra dezvoltării lui *savoir-être*;

- *creşterea satisfacţiei şi moralului angajaţilor* – un angajat mai competent în urma participării la un training se caracterizează printr-o mai mare satisfacţie în activitatea depusă, pentru că: firma s-a arătat interesată de dezvoltarea lui, ceea ce-i aduce perspectiva unei vizibilităţi crescute a activităţii, posibilitatea dobândirii unor noi competenţe datorate schimburilor de experienţă sau, dacă trainingul se desfăşoară în afara organizaţiei, valorizarea propriilor competenţe faţă de membrii grupului în formare, ceea ce va duce la creşterea stimei de sine şi a încrederii în propriile capacităţi. El va şti mai bine ce are de făcut şi cum să facă pentru ca performanţele profesionale să crească, lucru ce se va reflecta în rezultatele companiei. Munca sa va fi mai motivată, ca urmare a recunoaşterii meritelor de către organizaţie. Un angajat satisfăcut este un factor important al dezvoltării afacerii, energia lui nu se mai pierde în zbuciumul neîmplinirii eului, ci e canalizată spre iniţiative şi acţiuni menite să aducă valoare.

2.2. Organizarea unui stagiu de formare; *leadership*-ul formatorului

A fi formator nu este o sarcină uşoară, dar, pentru cei ce iubesc confruntările de idei, comunicarea şi situaţiile mereu noi, satisfacţiile vor depăşi cu mult dificultăţile, într-o permanentă provocare de autodepăşire.

Obiectivele formării: obiectivele de training descriu ceea ce un participant va fi capabil să facă la sfârşitul cursului. Ele arată condiţiile, comportamentul (acţiunea) şi *standardul* privind modul de realizare a unei *sarcini* după participarea la curs.

A fi formator înseamnă a face să funcţioneze un grup care, pe lângă achiziţia unor cunoştinţe şi deprinderi, trebuie să facă şi dovada că este capabil să producă. În acest sens, grupul celor formaţi nu se reduce la o sumă de indivizi de o anumită formaţie, ci devine o entitate sociologică animată de un obiectiv comun care va realiza un produs (în sens pragmatic sau ideatic). În plus, formatorul transmite cunoştinţe asupra procedeelor şi metodelor folosite în formare, deoarece scopul acestora este de a „simula" situaţii reale întâlnite în activitatea celui format. De aceea, un bun formator îşi va perfecţiona continuu aptitudinile de animare a grupurilor de stagiari.

Formarea formatorilor reprezintă prima etapă a activităţii de formare şi dezvoltare a personalului. Formatorii trebuie să dobândească cunoştinţe specifice şi să-şi dezvolte competenţe în următoarele domenii: formare asupra procedurilor; formare asupra metodelor; formare asupra evaluării (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, p. 7). Formarea asupra procedurilor cuprinde cunoaşterea modului de organizare a unui stagiu de formare şi analiza nevoilor ce vizează nevoile de formare ale grupului-ţintă. Formarea asupra

metodelor duce la dezvoltarea unor aptitudini de a aplica metode de predare şi de a organiza activităţi interactive cu grupul de stagiari, precum şi însuşirea unor cunoştinţe de psihologie şi pedagogie necesare în procesul de animare a grupurilor. Formatorul va trebui să îşi dezvolte şi abilitatea de a folosi mijloacele tehnice şi audiovizuale necesare organizării activităţilor sale. Fiind managerul cursului, formatorul trebuie să dobândească anumite cunoştinţe asupra întocmirii unui program de formare, a gestionării financiare, a alegerii locului de formare, a gestionării timpului alocat etc. Formarea asupra evaluării, pe lângă însuşirea teoretică a unor procedee de monitorizare şi evaluare a cursanţilor (întocmirea unei fişe de observaţie, a unui chestionar de evaluare etc.), este bine să cuprindă şi o secvenţă practică, unde sunt recomandate activităţi de simulare, în care fiecare viitor formator să prezinte o secvenţă dintr-un stagiu de formare.

Un program de formare a formatorilor trebuie să acopere următoarele direcţii (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 7-9):

- înţelegerea procesului de învăţare şi dobândirea unor aptitudini de formator;
- adoptarea unei abordări bazate în principal pe aptitudini şi competenţe şi mai puţin pe informaţii şi transmitere de cunoştinţe;
- orientarea participanţilor spre obiective vizând dobândirea unor competenţe;
- instaurarea unui climat de formare propice: locul de desfăşurare, pauzele, captarea atenţiei, consultarea cu participanţii;
- tratarea echitabilă a tuturor participanţilor;
- gestionarea timpului pentru a atinge toate obiectivele propuse în calendarul stagiului;
- stabilirea unui cadru de referinţă şi a unui proces de revizuire şi recapitulare a informaţiilor furnizate;
- transmiterea unor valori, a unor aşteptări în materie de calitate şi a unor informaţii privind procedeele folosite în formare;
- stabilirea unor perioade pentru întrebări şi răspunsuri care să permită consolidarea cunoştinţelor şi aptitudinilor dobândite de stagiari;
- metode echitabile şi practice pentru a evalua dacă fiecare participant va fi capabil să aplice practic ceea ce a învăţat la formare;
- autoevaluarea randamentului formatorului.

2.2.1. *Diagnoza nevoilor de formare*

Prin analiza nevoilor se realizează diagnoza necesară organizării formării. Această diagnoză constituie identificarea stării contextului formării în vederea organizării ei. Diagnoza stă la baza elaborării strategiei formatorului. Din experienţa personală de formator şi organizator de stagii de formare a formatorilor am constatat că o bună diagnoză a nevoilor asigură, în mare parte, succesul activităţilor ulterioare.

Dintre *procedeele* folosite în analiza de nevoi:

- analiza scopurilor formării: care sunt nevoile de formare ale fiecărui grup-ţintă;
- analiza informaţiilor de tip cantitativ: număr de formatori, număr de persoane ce trebuie formate;
- analiza informaţiilor de tip calitativ: conţine date despre locul unde se va desfăşura formarea, tipul de formatori (profesionalizaţi sau nu), tipul de persoane formate (nivel de studii, alte stagii de formare urmate, interese, motivaţii, statutul profesional etc.).

Aceste informaţii se obţin, de obicei, prin completarea, de către cei înscrişi la cursurile de formare a unui chestionar conţinând informaţii personale relevante pentru formator. Se vor analiza de asemenea: modul de comunicare, calitatea şi circulaţia informaţiei în organizaţia care solicită formarea, climatul organizaţional şi deschiderea echipei manageriale către dezvoltarea personalului;

- cunoaşterea intereselor de formare ale grupurilor, a scopului pentru care participă la formare, a aşteptărilor individuale şi de grup.

Principalele *instrumente* utilizate în analiza de nevoi sunt: analiza PEST şi analiza SWOT.

Analiza PEST, în cazul nostru, cuprinde analiza următoarelor aspecte:

- *politicul* se referă, cu precădere, la politicile de formare a personalului existente la nivel naţional şi local;
- *economicul* se referă la resursele economice existente la nivelul analizat (în organizaţie) şi în ce măsură pot oferi ele sprijin formării;
- *socialul* se referă la existenţa şi modul de abordare a problemelor sociale la nivel naţional şi în organizaţie şi la poziţia diferitelor grupuri de interese ce le pot influenţa;
- *tehnologicul* se referă la nivelul tehnologic al formării – de exemplu, dacă la nivel local există posibilităţi de folosire a aparaturii audiovizuale etc.

Analiza SWOT:

- *punctele tari şi punctele slabe* se referă la mediul intern, la calitatea resurselor umane şi materiale, la eficienţa comunicării;
- *oportunităţile şi ameninţările* (*dificultăţile*) se referă la „mediul extern": care sunt factorii externi care favorizează sau stânjenesc derularea formării şi realizarea obiectivelor sale.

Orice analiză de nevoi oferă date pentru:

- identificarea problemelor ce pot apărea;
- definirea nivelului de performanţă dorit;
- construirea unui program de formare care să apropie performanţele individuale sau ale grupului de nivelul dorit.

Această analiză serveşte drept bază pentru *diagnosticarea* nevoilor de formare din organizaţie. Ea va fi realizată de echipa managerială, specialişti din departamentul de resurse umane responsabili cu formarea personalului şi, dacă este cazul, formatori din afara instituţiei, care vor colabora cu specialiştii interni. Ar fi de dorit ca aceste analize de nevoi să fie corelate şi diagnosticate în contextul nevoilor economice şi de educaţie la nivel naţional şi local şi aduse la cunoştinţa factorilor de decizie din sectorul economic şi educativ pentru realizarea unor programe vocaţionale comune, atât la nivel de şcoală, cât şi de întreprindere.

În procesul de diagnoză, se va proceda la stabilirea echipei de diagnosticare (din interiorul organizaţiei sau mixtă), precizarea perioadei determinate pentru analiză (periodic, când se înregistrează disfuncţionalităţi în repartizarea resurselor umane în organizaţie,

când pregătirea personalului nu este conformă cu cerinţele posturilor sau când se înregistrează o fluctuaţie anormală a personalului) şi stabilirea instrumentelor de culegere şi prelucrare a informaţiilor (chestionare, interviuri, observaţia directă, studiul documentelor).

Documentarea preliminară evidenţiază caracteristicile definitorii ale organizaţiei, prefigurând nevoile de formare, în funcţie de profilul resurselor umane necesare realizării obiectivelor organizaţiei.

Analiza necesarului de formare presupune:

- analiza informaţiilor de tip cantitativ referitoare la personal şi categoriile de personal din organizaţie;
- analiza informaţiilor de tip calitativ ce vizează nivelul de calificare al personalului.

Acest nivel de analiză trebuie să urmărească analiza principalelor subsisteme manageriale de tip decizional, informaţional, organizatoric şi financiar.

Determinarea punctelor tari şi slabe prin metoda SWOT ar putea evidenţia:

- *Puncte tari*: un personal tânăr şi bine pregătit, motivat spre inovaţie, dornic de perfecţionare;
- *Puncte slabe*: media de vârstă a personalului ridicată, lipsă de motivaţie pentru dezvoltarea personală, uzură profesională etc.;
- *Oportunităţi*: profilul organizaţiei este compatibil cu domenii economice foarte solicitate, ceea ce atrage un personal bine calificat şi dornic de afirmare;
- *Ameninţări*: organizaţii concurente care depăşesc calitativ nivelul propriei organizaţii.

Aplicarea matricei SWOT le permite managerului departamentului de resurse umane şi responsabililor cu formarea angajaţilor din organizaţie să identifice corect nevoile de personal şi de formare în cadrul firmei şi să aplice cele mai bune strategii pentru realizarea politicii de personal adecvate specificului acesteia.

2.2.2. *Alegerea locului pentru formare*

Locul fizic unde este organizată formarea poate avea consecinţe importante asupra eficacităţii ei. Un mediu nepropice, în care participanţii nu se simt confortabil, sau instalaţii tehnice neadecvate nevoilor formării pot avea efecte negative asupra învăţării.

Atunci când stagiul se desfăşoară într-un loc ce necesită deplasarea participanţilor din localitatea de domiciliu, trebuie să ne asigurăm că au fost organizate condiţii de transport (decontarea biletelor de călătorie) şi că am oferit o cazare şi masă corespunzătoare pe toată perioada formării. În caz contrar, cursanţii vor fi mai puţin receptivi la realizarea obiectivelor formării. Firmele importante folosesc alegerea locului de organizare a formării şi ca indicator al „imaginii" firmei, al prosperităţii sale (hotel de minimum patru stele, bilete de tren clasa întâi, recepţii cu participanţii etc.). Din aceleaşi considerente, nu le permit angajaţilor să participe la activităţi organizate sub standardul firmei proprii.

Alegerea locului/clădirii în care se va desfăşura formarea trebuie să ţină cont de următoarele criterii:

- mijloace de transport adecvate;

- localuri accesibile (a se evita sălile la care accesul este dificil : coridoare întortocheate, scări strâmte ce împiedică transportul echipamentelor etc.) ;
- lumina şi aerisirea (de preferinţă, săli climatizate) ;
- spaţii suficient de mari pentru grupul respectiv : se prevăd minimum doi-trei metri pătraţi pe participant, în afară de întâlnirile foarte scurte ;
- scaune confortabile pentru toţi participanţii ;
- mese ori pupitre în număr suficient pentru a le putea fi accesibile tuturor participanţilor ;
- izolare fonică adecvată, pentru a nu fi deranjaţi de zgomotele din sălile vecine ;
- locul să nu şocheze în vreun fel sensibilităţile culturale ale vreunui participant prin însemne culturale sau religioase vexatorii expuse în sala respectivă ;
- acces la toalete şi apă ;
- dacă este nevoie, spaţii mai mici, separate, pentru lucrul pe grupe sau măcar mobilier modular pentru amenajarea unor astfel de spaţii de lucru.

Instalaţii şi material – acestea sunt de două categorii : materiale şi instalaţii obligatorii, pentru buna desfăşurare a lucrărilor, şi altele neobligatorii, dar a căror utilizare duce la creşterea calităţii formării.

Materialele şi instalaţiile obligatorii sunt :

- manuale şi auxiliare pedagogice necesare formatorului ;
- materiale pentru lucrul pe grupe şi realizarea unor teme ;
- copii xerox pentru participanţi, conţinând cunoştinţele de bază şi suportul pentru activităţi ;
- caiete/coli pentru luarea notiţelor pentru fiecare participant ;
- coli de *flip-chart* şi markere pentru prezentări (ale formatorului şi ale activităţilor stagiarilor) ;
- mijloace tehnice : retroproiector, televizor, magnetoscop, calculator sau laptop, alte echipamente audiovizuale necesare ;
- etichete pentru identificarea participanţilor ;
- cafea, răcoritoare şi ce mai este necesar pentru pauze.

Organizarea grupurilor de stagiari : în general, s-a constatat că, dacă grupul de stagiari în formare depăşeşte 15-16 participanţi, şansele ca toţi să participe activ la formare şi la activităţile practice sunt mult diminuate. Dacă nu se poate organiza un grup în aceste limite, maximum admis pentru ca formarea să-şi atingă scopul este de 20-25 de participanţi. Dincolo de acest număr nu se mai pot organiza decât activităţi frontale, de tip expozitiv, neindicate pentru acţiunea de formare.

Formatorul va trebui să se asigure că spaţiul care i s-a pus la dispoziţie corespunde unei formări active, cu mobilier flexibil, care să permită activităţi pe grupe şi interactive. Formatorul trebuie să consulte participanţii asupra confortului sălii, a condiţiilor de pauză, masă şi cazare.

În exerciţiile pe grupe, jocurile de rol şi simulările organizate, formatorul trebuie să folosească criterii care să îi permită fiecărui participant să participe, conform personalităţii sale, dar şi nevoilor egale de formare pentru întregul grup.

Folosirea retroproiectorului sau a calculatorului (prezentări în PowerPoint) însoţeşte expunerea formatorului. Nu se citesc niciodată informaţiile prezentate vizual, rolul foliei fiind de a sublinia punctele esenţiale, care vor face obiectul comentariului formatorului şi/sau al grupului. Informaţiile trebuie să fie sintetice (scheme, diagrame, idei principale),

în caz contrar ele nu vor fi reţinute de stagiari. Este posibil ca formatorul să introducă în mape conţinutul principalelor folii (dacă ele conţin informaţii suplimentare faţă de materialele remise deja cursanţilor), pentru ca aceştia să poată participa la discuţii şi comentarii fără a fi tentaţi să îşi copieze în acelaşi timp conţinutul foliei prezentate.

Materialul video sau audio poate fi folosit pentru a ilustra un studiu de caz, a aduce detalii despre o organizaţie, a constitui suport pentru un alt exerciţiu de formare (un joc de rol, o simulare etc.). Aceste prezentări nu trebuie să depăşească trei-cinci minute, fiind recomandată folosirea lor cu moderaţie. Aceste activităţi nu trebuie să înlocuiască activitatea pe grupe sau activităţile interactive. Avantajul lor este de a aduce o diversificare în prezentarea formatorului, nefiind prin ele însele activităţi interactive.

2.2.3. *Durata stagiilor de formare*

Durata unui stagiu de formare variază în funcţie de:

- complexitatea subiectului care trebuie tratat/predat;
- aptitudinile de bază şi experienţa anterioară ale participanţilor;
- capacitatea participanţilor de a reţine informaţiile.

În general, un stagiu de formare variază între trei şi cinci zile, uneori – dacă subiectul este punctual sau cei care trebuie formaţi posedă suficiente cunoştinţe din domeniu – putându-se limita la o zi sau două. De regulă, stagiile de scurtă durată se desfăşoară cu participanţi ce nu trebuie deplasaţi din localitate, stagiile ce grupează participanţi din mai multe localităţi fiind de peste trei zile şi desfăşurându-se într-un loc accesibil tuturor, fără un prea mare efort. Se preferă locuri pe cât posibil agreabile (o staţiune de odihnă) şi mai izolate, pentru a nu distrage atenţia participanţilor de la stagiu. Bineînţeles, alegerea locului depinde, în mare măsură, de resursele materiale alocate organizării lui.

A doua categorie de stagii de formare sunt stagiile de lungă durată (de exemplu, stagii de vară), în ţară sau în străinătate. Acestea sunt organizate întotdeauna cu echipe de formatori profesionalizaţi, de către organizaţii şi centre de formare specializate şi sunt de obicei cu plată (asigurată de cursant sau, cel mai adesea, de organizaţia/instituţia ce are nevoie de cadre formate în domeniul pe care formarea respectivă îl oferă). Aceste stagii sunt fie oferite de organizaţie, fie sunt obţinute, prin înscriere la selecţia de dosare, de la organisme şi instituţii organizatoare (de exemplu, Programele Socrates, Comenius, Leonardo etc. finanţate de Uniunea Europeană). Metoda formărilor obţinute prin concurs şi plătite de participanţi sau sponsorizate de firmă sau alţi sponsori devine din ce în ce mai frecventă, atât pe plan naţional (includem aici şi cursurile postuniversitare, de masterat sau de doctorat organizate de universităţi), cât şi internaţional.

Organizarea unei zile de formare: în general, o zi de formare nu trebuie să depăşească şase ore. Şedinţele mai lungi necesită prea multă energie şi atenţie, atât din partea formatorului, cât şi a stagiarilor, prin aceasta eficacitatea formării fiind mai scăzută. Din aceleaşi considerente, numărul minim de formatori care asigură activitatea unei zile de formare este doi.

Organizarea unei şedinţe de formare: organizarea şi eficienţa unei şedinţe de formare vor creşte dacă ziua va fi împărţită în patru secvenţe: două dimineaţa şi două după-amiaza.

Şedinţele din aceeaşi parte a zilei vor fi separate de câte o pauză de cafea, cele două părţi ale zilei fiind separate prin masa de prânz, la care participă toţi stagiarii, indiferent dacă sunt din localitate sau nu. Pauzele şi prânzul, pe lângă perioada de odihnă, le oferă participanţilor posibilitatea de a se cunoaşte mai bine, de a purta discuţii informale pe subiecte de interes comun, de a face schimb de opinii sau – de ce nu? – de a stabili viitoare colaborări şi proiecte comune.

Dacă formatorul observă o oboseală accentuată a grupului în afara orelor prevăzute pentru pauze, este posibil ca el să ofere pauze scurte (cinci minute), fără a se părăsi sala, pentru un moment de relaxare mentală sau chiar fizică (unii formatori organizează la începutul şedinţei sau în momentele de pauză exerciţii speciale, uneori pe muzică, folosind procedee de relaxare şi de recaptare a atenţiei).

Şedinţele trebuie să alterneze secvenţe de prezentare cu activităţi practice, exerciţii de grup etc. Este bine ca ponderea exerciţiilor aplicative să crească după masa de prânz şi spre seară, când participanţii resimt cel mai puternic oboseala.

Organizarea conţinutului modulului: conţinutul ce va face obiectul formării este mai uşor de gestionat dacă stagiul e repartizat în module. Modulele îi permit formatorului să controleze utilizarea timpului şi să stabilească obiectivele ce vor trebui evaluate. Fiecare modul necesită elaborarea unui *plan al cursului*. Aceste planuri vor conţine următoarele elemente:

- conţinutul informaţiei;
- metodele de prezentare;
- materialele auxiliare;
- timpul rezervat fiecărei părţi;
- activităţi de feedback.

Durata fiecărui modul şi numărul de module depind de factorii următori: importanţa conţinutului ce face obiectul formării; stilul de prezentare utilizat (expunere, activităţi interactive sau vizite de instruire ori de observare a unor activităţi practice); capacitatea de atenţie şi receptivitatea participanţilor.

Capacitatea de atenţie poate varia după context. Ca regulă generală, modulele de peste 60 de minute afectează energia şi puterea de concentrare şi de receptare ale participanţilor. Pentru fiecare modul, este bine să se prevadă activităţi cât mai variate. Puterea de concentrare durează, în mod normal, 20 de minute şi îşi pierde din eficacitate după această limită. Această perioadă este şi mai scurtă dacă e o activitate pasivă, cum ar fi vizionarea unui film video. Pentru a menţine atenţia susţinută pe tot parcursul modulelor lungi, este necesar să se varieze stilul de prezentare şi să se prevadă activităţi la fiecare 20 de minute. Astfel, se poate proceda la trecerea de la o discuţie de grup la prezentarea concluziilor la discuţie, de la o demonstraţie la o etapă de întrebări pe marginea demonstraţiei sau de la o activitate de lectură/prezentare teoretică la un joc de rol sau o simulare. Vizitele prevăzute în cadrul formării vor fi analizate în aceeaşi zi, după tehnica studiului de caz, cu întreg grupul. Discuţiile nu se vor abate de la obiectivele didactice ale vizitei, pentru a se evita eventuale remarci negative sau rău intenţionate ale unor participanţi proveniţi de la alte firme sau – dacă vizita s-a desfăşurat în propria organizaţie – din alt departament.

Trebuie să se prevadă, de asemenea, în interiorul fiecărui modul, un spaţiu pentru întrebările participanţilor. La sfârşitul fiecărui modul, formatorul trebuie să poată evalua

aptitudinile dobândite de fiecare participant privind tema respectivă. Această evaluare se poate face printr-o temă de control, participarea la o demonstraţie, o simulare sau o discuţie de grup.

2.3. Modele de formare

Există trei *modele de formare* (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 13-17):

- formarea în cascadă (în formă de val sau piramidală);
- echipe itinerante;
- formarea simultană.

Fiecare dintre modele prezintă şi aspecte pozitive, şi negative, fiind uneori recomandat să se realizeze un model hibrid, adaptat nevoilor grupului-ţintă.

Modelul formării în cascadă (în lanţ, în piramidă): acest model, cu efect de val, este utilizat pentru formarea unor grupuri mici de persoane. Acestea vor transmite, la rândul lor, ceea ce au învăţat altor grupuri mici, şi tot aşa, până când rezultatele scontate vor fi transmise până la ultimul nivel de difuzare, cuprinzând majoritatea angajaţilor din firmă.

Avantaje	Dezavantaje
Este suplu.	-
Permite transmiterea unor aptitudini unui număr mare de persoane.	Necesită un număr mare de formatori cărora va fi necesar să li se formeze aptitudini într-un timp scurt.
Este uşor de organizat, deoarece nu necesită neapărat formatori profesionişti.	Cere elaborarea unui manual al formatorului, planuri de lecţie şi resurse pentru prezentări.
Formarea în grupuri mici permite o participare activă la exerciţiile ce dezvoltă aptitudini.	Este posibil ca formatorii neprofesionişti să nu ştie cum să profite de activităţile pe grupe.
Necesită un minim de logistică, deoarece majoritatea formărilor se vor desfăşura pe plan local, în organizaţie.	Este cu putinţă să fie dificil să se refacă stilul şi conţinutul prezentării în raport cu evaluarea stagiilor.
Necesită puţine resurse la nivel central.	Trebuie să se urmărească - de organizatorii de la centru - buna desfăşurare a stagiilor în teren.
Este eficient în ceea ce priveşte costul, deoarece se pot utiliza formatori locali.	Personalul angajat în formare nu posedă, poate, suficiente aptitudini de formatori.
Permite formarea multor persoane într-un timp scurt.	Timpul limitat pus la dispoziţia formatorilor poate dăuna formării în grupuri mici.
Este descentralizat şi transferă organizarea la nivel local.	Controlul calităţii şi al uniformităţii este afectat. Nu se poate urmări acurateţea informaţiei transmise.
Aptitudinile formatorilor vor fi întărite în sesiunile de formare a acestora.	Sesiunile de formare a formatorilor trebuie să fie mai lungi, pentru a le forma acestora un set de aptitudini suficiente pentru diseminarea formării.

Pentru a întări controlul asupra formărilor locale şi a îmbunătăţi calitatea acestora, modelul se poate combina cu modelul echipelor itinerante de formatori.

Modelul de formare cu echipe itinerante: acest model cuprinde echipe de câte doi formatori sau mai mulţi, care să desfăşoare formări în teren. După formarea unei echipe locale, aceasta va putea continua formarea după modelul formării în cascadă. Modelul prezintă, la rândul său, avantaje şi dezavantaje.

Avantaje	Dezavantaje
Utilizează formatori profesionişti, cel puţin pentru formarea primilor formatori la nivel local.	Formatorii profesionişti trebuie să fie disponibili mai mult timp.
Formatorii profesionişti sunt mai în măsură să stimuleze învăţarea prin activităţi.	Nu creează nici o competenţă de formator şi este puţin indicată pentru formările care trebuie să cuprindă o mare masă de persoane.
Utilizarea unui număr mic de echipe profesionalizate permite controlul calităţii şi eficacităţii interne.	–
Formatorii au competenţele necesare pentru a realiza o formare activă.	După numărul de echipe disponibile, este, probabil, imposibil ca aceştia să formeze tot personalul care trebuie format, în timpul prevăzut.
Costul pentru logistică este redus, mai ales pentru deplasările în teren.	Problemele care pot interveni la nivelul bunei funcţionări a logisticii pot impieta desfăşurarea stagiilor în teren.
Necesită puţine resurse la nivel central, sarcinile majore fiind transferate pe plan local.	Autoritatea centrală trebuie să stabilească un circuit de formare.
Permite o evaluare constantă ce poate fi utilizată în ameliorarea conţinuturilor şi prezentarea stagiului.	Timpul alocat formărilor poate depăşi timpul prevăzut iniţial.
Reduce dependenţa de manualul formatorului; formatorii profesionişti permit flexibilizarea stagiilor, în funcţie de condiţiile locale.	Nu oferă un manual al formatorului, disponibil pe plan local ca termen de referinţă în viitor.
Stagiile sunt organizate numai pentru transmiterea unor cunoştinţe sau metodologii necesare în contextul respectiv.	Nu transmite şi formarea aptitudinilor de formator.
Diminuează costurile alocate formărilor, prin raţionalizarea deplasărilor şi a duratei stagiilor.	Costurile prevăzute pentru deplasarea şi diurna formatorilor se repartizează pe o durată mai lungă de timp.

Principalele probleme ridicate de acest model ţin de timpul necesar realizării formărilor în teren şi de bugetul central necesar deplasării echipelor de formatori.

Modelul formării simultane: prin acest model, întregul personal care trebuie să fie format participă la formare în acelaşi timp – de exemplu, prelucrarea normelor metodologice ce însoţesc legile din domeniul economic, financiar sau social, formarea unor grupuri sindicale la nivel de confederaţie, pentru a disemina apoi experienţa în organizaţiile de unde provin etc.

Avantaje	Dezavantaje
Face vizibilă formarea grupului profesional pe scară largă şi se bucură de interesul acestuia.	Necesită un mare număr de formatori în acelaşi timp.
Formarea se desfăşoară pe o perioadă scurtă de timp.	Există puţine posibilităţi de evaluare sau modificare a şedinţei de formare.
Poate să valorifice capacitatea de formatori a unor persoane care sunt implicate prin natura funcţiei lor în astfel de evenimente.	Este dificil să se urmărească calitatea prezentărilor făcute la formare.
–	Eficacitatea depinde de folosirea unei logistici complicate.
–	Cere eforturi mari de organizare şi logistică.
–	Sunt necesare mai multe echipe de formatori care să desfăşoare aceeaşi activitate în locuri diferite.
–	Poate necesita o mai mare cantitate de materiale decât celelalte modele.
–	Poate duce la suprasolicitarea formatorilor recomandaţi să realizeze acest tip de formare.

Avantajul major al acestui model este că aduce comunitatea profesională respectivă în atenţie, constituie, de cele mai multe ori, un eveniment mediatizat şi le oferă informaţiile necesare tuturor celor implicaţi pentru desfăşurarea activităţii viitoare pe termen mediu şi lung.

2.4. Metode de prezentare

Metodele de prezentare se împart în două mari categorii (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 25-26):

- *metoda pasivă*: formatorul le furnizează participanţilor informaţii pertinente pentru scopul formării, aceştia iau notiţe şi, în limita timpului, pun întrebări;
- *metoda activă*: formatorul utilizează metode care permit interacţiunea cu participanţii şi punerea în practică a unor aptitudini.

Principalele metode pasive sunt:

- cursurile magistrale;
- demonstraţiile realizate de experţi;
- expunerile cu ajutorul mijloacelor audiovizuale;
- examinarea conţinutului modulului şi al temelor.

Metodele active tipice sunt:

- discuţiile de grup, fie cu întregul grup, fie pe grupe mici, urmate de discuţii şi concluzii cu întregul grup de participanţi;
- jocuri care stimulează şi favorizează reflecţia asupra parametrilor unei sarcini şi asupra unor comportamente;

- simularea unor activităţi şi jocuri de rol, urmate de comentarii ale întregului grup, sub supravegherea formatorului;
- exersarea unor sarcini de lucru.

Cum se determină stilul de prezentare potrivit ?

Înainte de a determina cel mai adecvat stil pentru transmiterea unor cunoştinţe şi formarea unor aptitudini, este bine să se determine ce principii directoare conduc la folosirea uneia sau a alteia dintre metode.

Folosirea metodelor pasive, în special prezentarea prin cursuri magistrale şi utilizarea mijloacelor audio-video, nu este cea mai recomandată manieră de a organiza o formare. Aceste metode sunt însă utile pentru a demonstra şi a descrie tipul de cunoştinţe şi aptitudini ce urmează a fi predate, precum şi pentru a prezenta obiectivele de învăţare.

Metodele active stimulează aptitudinile specifice pentru anumite sarcini de învăţare, le permit participanţilor să pună în practică aceste sarcini şi contribuie la crearea spiritului de echipă în cadrul grupului. Aceste metode, bine concepute şi controlate, permit o evaluare continuă a cunoştinţelor şi sprijină progresele ce decurg din formare.

2.4.1. *Metode active de* leadership *folosite în animarea grupurilor*

Metodele active valorifică în cel mai înalt grad *gândirea critică*, o gândire de tip superior ce se bazează pe deprinderile şi abilităţile celor ce o practică de a raţiona corect, coerent, logic, cu argumente suficiente, solide şi valoroase. Ea implică analiza, sinteza şi evaluarea pe baza unor criterii şi valori sociale, asumate de individ şi practicate cu pricepere şi eficienţă.

Animarea grupurilor în formare (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 27-28): sarcina unui formator sau moderator este de a face grupul să progreseze pentru a realiza obiectivele pentru care s-a organizat formarea. În aceasta rezidă rolul de *animator* pe care fiecare formator şi-l asumă în timpul formării. Pentru a ne asuma această sarcină, este necesar să cunoaştem *noţiunea de grup*.

Un grup nu se reduce la suma indivizilor ce îl compun. El reprezintă *o entitate sociologică* ale cărei atitudini, comportamente, reacţii şi produse nu se pot reduce la observarea şi cunoaşterea fiecărui membru al grupului.

Un grup corespunde unui ansamblu de indivizi care, la un moment dat, au un obiectiv comun şi realizează împreună un produs, fie el intelectual sau material.

Pentru formator, aceasta înseamnă obligaţia de *a construi grupul*, de a-l constitui. Calitatea formatorului şi capacitatea sa de organizare vor determina eficienţa şi validitatea grupului. Formatorul trebuie să constituie grupul, să-l ajute să ia naştere, să-l îndrume pe tot parcursul existenţei lui, în funcţie de obiectivele urmărite şi produsele dorite.

Grupul trebuie să fie, în acelaşi timp, o *resursă* pentru ansamblul membrilor săi. De aceea, animatorul trebuie să vegheze asupra diferenţelor, a divergenţelor sau chiar a opoziţiilor ce există, inerent, în interiorul grupului, care este, prin natura sa, *eterogen*. Pentru aceasta, formatorul trebuie să îmbogăţească potenţialul grupului, să-i permită să exprime suficiente puncte de vedere şi idei care să poată fi apoi sintetizate într-un produs al grupului.

Vom detalia câteva *funcţii* pe care formatorul trebuie să le asigure pentru funcţionarea grupului (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 28-30):

- *funcţia de organizare* constă în organizarea spaţiului, a timpului, a structurilor disponibile, a materialelor, dar şi în organizarea schimburilor de idei şi opinii, a luărilor de cuvânt, a confruntărilor verbale. Această funcţie este vitală, nu numai pentru ceea ce va produce grupul, ci şi pentru a asigura coerenţa sa prin prisma percepţiei pe care fiecare membru al grupului şi-o formează asupra eficacităţii activităţii desfăşurate;
- *funcţia de reglare* constă în rezolvarea – de către formator – a oricăror divergenţe între membrii grupului, care ar putea bloca activitatea acestuia. Această funcţie solicită o mare atenţie din partea formatorului – animator de grup care va trebui să gestioneze relaţiile şi comunicarea interpersonală între membrii grupului, dar şi influenţa unor condiţii exterioare (condiţii de viaţă, de muncă, de odihnă). În timpul formării, formatorul se va asigura că obiectivele propuse se află permanent în atenţie, prin reformulări, explicaţii şi rapeluri ale unor aspecte sau etape ale formării, prin sinteze ale exprimării diferitelor puncte de vedere şi găsirea unor căi de mediere a unor divergenţe de opinii;
- *funcţia de producere* – indiferent de forma pe care o ia produsul: un text, un obiect, o idee colectivă, *un grup trebuie să producă, obligatoriu, ceva*. Formatorul trebuie să se asigure că ceea ce a produs grupul va fi perceput de acesta ca un rezultat al unei munci comune. Această funcţie, atât pe parcursul formării, cât şi după, serveşte la validarea obiectivelor grupului şi a pertinenţei sale. Dacă un grup nu produce nimic, fiecare membru al grupului va fi îndreptăţit să se întrebe care a fost scopul mobilizării energiei sale şi să pună la îndoială întreaga activitate desfăşurată.

Pentru asumarea acestor funcţii, fiecare animator de stagiu de formare trebuie să opteze pentru un anumit *stil de animare*. Aceste stiluri variază între *directivism* şi *nondirectivism*. Dozarea ponderii între aceşti doi poli va fi cea care va asigura calitatea formatorului. În tabelul următor se pot vedea combinaţiile posibile între stilurile de animare. Pentru un bun formator, cea mai bună variantă ar fi cea din poziţia mediană.

Organizare	*Directiv*	*Directiv*	*Nedirectiv*
Reglare	*Directiv*	*Directiv*	*Nedirectiv*
Producere	*Directiv*	*Nedirectiv*	*Nedirectiv*
Stil de animare	**Dictatorial**	**Democratic**	**Anarhic**

Lucrul pe grupe se organizează în perechi sau grupe de trei-cinci participanţi.

Avantaje:

- asigură participarea maximă la activitate;
- valorifică experienţa de cunoaştere;
- valorifică şi capacităţile intelectuale ale participanţilor;
- într-un grup mic toţi participanţii sunt implicaţi în „a gândi şi a face ceva";
- asigură transferul la situaţii noi;
- contribuie la generalizarea cunoştinţelor;

- stimulează creativitatea, spontaneitatea, combinarea soluţiilor parţiale până la soluţiile finale ;
- ajută la dezvoltarea abilităţilor de cooperare, ascultare şi comunicare, rezolvare a problemelor şi împărţirea sarcinilor ;
- are un efect psihic stimulator pentru majoritatea participanţilor, pentru unii (de obicei timizii) efectul putând fi inhibitor.

În activitatea pe grupe, participanţii efectuează activităţi ce implică operaţii mentale diverse. Ei expun, explică, interpretează, fac comparaţii, resping sau acceptă idei/ soluţii, exprimă opinii/sugestii, formulează ipoteze/concluzii etc.

Organizarea participanţilor de către formator poate fi realizată în trei variante principale. Într-o primă variantă, cel mai puţin structurată, formatorul dă indicaţii de ordin general, participanţii fiind apoi lăsaţi să se organizeze singuri. În a doua variantă de organizare, mai structurată, formatorul stabileşte rolurile în grup. În sfârşit, în a treia variantă, formatorul recomandă anumite roluri în grup, dar le permite membrilor grupului să-şi distribuie aceste roluri (în cadrul unei discuţii nu este recomandat să se distribuie roluri).

Strategii de raportare (Keen, Târcă, 1999, p. 58) :

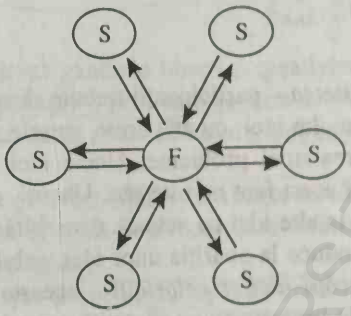
- se raportează comentariile a două grupuri şi se cer celorlalte grupuri să adauge ce nu s-a menţionat. Acest procedeu se aplică în cazul în care toate grupurile au avut de realizat aceeaşi sarcină – de exemplu, să realizeze programul unei zile de formare ;
- se alocă fiecărui grup o sarcină distinctă, astfel încât munca fiecărui grup să devină vitală pentru îndeplinirea întregii sarcini. Fiecare grup are de proiectat câte o activitate distinctă pe o temă dată, în etapa ulterioară toate grupurile având de simulat o secvenţă de formare colaţionând activităţile propuse de grupuri ;
- se poate cere participanţilor să folosească munca pe care au depus-o în grup ca bază de plecare pentru o altă sarcină – de exemplu, pe baza programului unei zile de formare, să proiecteze conţinuturile concrete ale modulelor.

Leadership-*ul în grupul de stagiari*. Formatorul are o serie de atribuţii în realizarea *leadership*-ului în grupul de stagiari. El trebuie să asigure (Charles, Williame, 1992, p. 85) :

- cunoaşterea de către toţi membrii grupului a vieţii şi funcţionării acestui tip de grup ;
- un diagnostic corect al grupului în scopul realizării comunicării intra- şi intergrupale ;
- dezvoltarea aptitudinilor stagiarilor de a trece de la nivelul de comunicare interpersonală la nivelul comunicării de grup şi intergrupale ;
- gestionarea grupului de stagiari, în scopul dezvoltării competenţelor vizate prin stagiu ;
- obiectivitatea propriilor opinii şi a opiniilor celorlalţi ;
- o atitudine democratică în relaţiile intra- şi intergrupale ;
- o ameliorare continuă a propriilor competenţe de comunicare în relaţie cu grupul de stagiari.

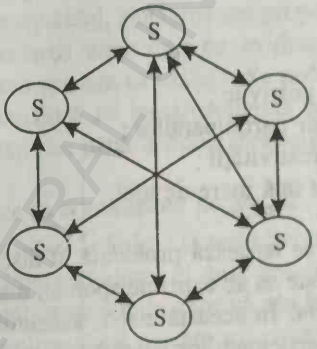
Schema reţelei de schimburi de informaţie s-a modificat. Dacă în reţeaua tradiţională formatorul monopoliza atenţia grupului, fiind singurul care primea feedback din partea grupului, de cele mai multe ori prin interacţiune bilaterală cu fiecare individ (schema A), în reţeaua de comunicare modernă interacţiunea comunicativă este complexă. Comunicarea

se deschide în toate direcţiile, atât dinspre şi înspre formator, cât şi între toţi membrii grupului. Această reţea permite organizarea lucrului pe grupe, cu feedback ce li se adresează tuturor participanţilor implicaţi direct şi constant în procesul de comunicare. Informarea devine numai una dintre sarcinile formatorului (putând fi completată cu



Schema A

Legendă:
F – formator
S – stagiar



Schema B

informare şi din partea membrilor grupului), principalele sarcini fiind reprezentate de acţiune şi comunicare activă (schema B).

Această schemă are rolul de a asigura o existenţă efectivă a grupului în formare în care funcţionează un *leadership* democratic. Schema de comunicare intergrupală trebuie să se regăsească, pe cât posibil, în modul de aranjare a mobilierului în sală. O sală de conferinţe cu scaune fixe sau aşezate în formă de amfiteatru nu va putea realiza o astfel de comunicare.

Tehnicile de training (*de formare*) sunt metodele de învăţare pe care formatorul le foloseşte pentru a transmite informaţia şi a genera impactul ei asupra participanţilor.

2.4.2. *Metoda brainstorming (Peretti, Legrand, Boniface, 2001, pp. 107-109; Charles, Williame, 1992, p. 85; Dumitru, 2000, p. 70)*

„Furtuna în creier" sau „asaltul de idei" este un mod simplu şi eficient de a genera idei noi. La ora actuală, este cea mai răspândită metodă de stimulare a creativităţii, în condiţiile activităţii în grup.

Principii:

1. *cantitatea determină calitatea* – participanţii trebuie să emită cât mai multe idei. Cu cât ne vin în minte mai multe idei, cu atât cresc şansele de a găsi ideile valoroase şi folositoare în soluţionarea unei probleme. Unele idei ar putea părea bizare sau imposibil de realizat, dar acest fapt nu este rău. Uneori, cele mai năstruşnice idei ne determină să ne gândim la alte idei cu valoare deosebită. Asociaţia liberă, spontană a cât mai multor idei conduce la apariţia unor idei viabile şi inedite;
2. *amânarea evaluării/judecăţii ideilor celorlalţi* – aceasta îi dă posibilitatea fiecărui participant la şedinţele de brainstorming să emită orice idee referitoare la problema în cauză, să se elibereze de orice idee referitoare la problemă, să renunţe la orice fel de cenzură. Brainstorming-ul poate fi caracterizat ca o metodă care nu tolerează nici un fel de critică.

Caracteristici:

- tehnică asociativă;
- metoda discuţiei de grup;
- găsirea soluţiei celei mai potrivite;
- intensă mobilizare a ideilor participanţilor;
- exerciţiu de stimulare a creativităţii;
- stimularea unui număr cât mai mare de idei.

Regulile de desfăşurare: se lansează problema în discuţie într-un grup alcătuit din 20-30 de persoane; cerinţa este să se exprime spontan toate ideile şi ipotezele care vin instantaneu în mintea fiecăruia. În această etapă, accentul se pune pe cantitate. Nu se admite ca judecarea ideilor participanţilor să aibă loc imediat, prin aceasta evitându-se inhibarea ideilor şi blocarea spontaneităţii. Sunt ascultate toate ideile. Participanţii sunt încurajaţi să construiască pe ipotezele celorlalţi, să facă ajustări succesive şi asociaţii libere, asemenea unei reacţii în lanţ. Sunt luate în considerare toate ideile, oricât de depărtate de soluţie ar părea la prima vedere. Este suspendată orice fel de critică. Evaluarea şi selecţia ideilor şi soluţiilor sunt lăsate pe mai târziu (dacă este posibil, una-două zile), de unde şi numele de „metoda judecăţii amânate". Ideile sunt înregistrate discret.

2.4.3. *Metoda ciorchinelui (Dumitru, 2000, pp. 73-75)*

Ciorchinele este o metodă flexibilă, care poate fi utilizată atât individual, cât mai ales ca activitate de grup. Când se aplică individual, tema trebuie să le fie familiară participanţilor la activitate, aceştia neavând posibilitatea de a obţine informaţii sau idei din colaborarea în cadrul grupului. În acest caz, utilizarea ciorchinelui poate reprezenta o pauză în

brainstorming-ul de grup, dându-i posibilitatea fiecărui participant să ia cunoştinţă de ideile altora, de legăturile şi conexiunile logice dintre idei realizate de membrii grupului, idei care le vor îmbogăţi pe cele proprii.

Metoda ciorchinelui poate fi utilizată în mod liber, fără nici un fel de restricţii sau prescripţii, ori prin indicarea prealabilă a unor categorii de informaţii pe care animatorul le aşteaptă de la participanţi. În acest caz, este vorba despre un *ciorchine semidirijat*.

Caracteristici:

- este o tehnică ce încurajează gândirea liberă şi creativitatea;
- este un „brainstorming necesar", prin care se stimulează conexiunile dintre idei;
- este o modalitate de a construi asociaţii noi de idei sau de a releva noi sensuri ale ideilor;
- permite gruparea ideilor şi informaţiilor în funcţie de anumite criterii;
- facilitează fixarea ideilor şi ajută la structurarea informaţiilor, pentru o mai bună înţelegere şi reţinere a acestora;
- este o tehnică de acces spre propriile cunoştinţe, credinţe şi convingeri, evidenţiind modul propriu al individului de a înţelege o anumită temă sau un anumit conţinut.

Descrierea tehnicii de realizare: animatorul scrie un cuvânt sau o propoziţie-nucleu pe o foaie de *flip-chart*. Participanţii sunt invitaţi să scrie cuvinte ori sintagme care le vin în minte în legătură cu tema/problema pusă în discuţie (scrisă pe foaie). Se leagă cuvintele sau ideile produse de cuvântul, sintagma sau propoziţia-nucleu iniţială, stabilită ca punct de plecare, prin trasarea unor linii ce evidenţiază conexiunile dintre idei (conexiuni pe care le intuim sau credem că există). Se notează apoi toate ideile ce apar în mintea participanţilor în legătură cu tema/problema în discuţie, până la expirarea timpului alocat acestei activităţi sau până la epuizarea tuturor ideilor participanţilor.

Reguli ce trebuie respectate în organizarea activităţii:

1. scrieţi tot ce vă trece prin minte referitor la tema/problema pusă în discuţie;
2. nu judecaţi şi nu evaluaţi ideile produse, ci doar notaţi-le;
3. nu vă opriţi până nu epuizaţi toate ideile care vă vin în minte sau până la expirarea timpului alocat; dacă participanţii nu produc suficiente idei, insistaţi până deblocaţi spontaneitatea grupului;
4. lăsaţi să apară cât mai multe şi mai variate conexiuni între idei; nu limitaţi nici numărul ideilor, nici fluxul legăturilor dintre acestea.

2.4.4. *Discuţia (Keen, Târcă, 1999, pp. 62-63)*

Acest procedeu implică o activitate frontală, cu întregul grup participant. Formatorul poate propune mai multe tipuri de discuţii:

- *discuţia de tip dispută* este caracterizată prin:
  - dezacorduri, provocări;
  - perspective individuale diferite ale persoanelor angajate în discuţie;
  - încercări sporadice de a veni cu sugestii constructive sau de a înţelege poziţia celeilalte persoane;

- *discuţia de tip cumulativ* este caracterizată prin:
  - preluarea poziţiei celorlalte persoane şi continuarea discuţiei pe baza acesteia;
  - schiţarea unor puncte de acord;
  - o anumită reticenţă în a face faţă diferenţelor şi a rezolva neconcordanţele;
- *discuţia exploratorie* este caracterizată prin:
  - o atmosferă de încredere şi respect reciproc;
  - încercarea de a-i înţelege pe oponenţi şi a vedea de unde provin punctele lor de vedere;
  - încercarea de a fi cooperant şi de a clarifica conceptele şi problemele apărute în discuţie.

Reguli ale discuţiei: se stabileşte o listă scurtă de *reguli* pe care toţi participanţii să le înţeleagă şi să le respecte. Acest lucru este bine să se realizeze la începutul formării şi va funcţiona pe tot parcursul stagiului. O a doua variantă constă în a le cere participanţilor să-şi stabilească propriile reguli. Aceasta îi va ajuta să le înţeleagă şi să le respecte mai bine.

Principii ce trebuie respectate într-o discuţie:

- ascultaţi persoana care vorbeşte;
- ridicaţi mâna dacă doriţi să spuneţi ceva;
- nu întrerupeţi pe cineva care vorbeşte;
- când nu sunteţi de acord cu cineva, criticaţi ideea şi nu persoana care o exprimă;
- nu râdeţi de ce spune altă persoană (decât în cazul în care este vorba despre o glumă), nu ironizaţi ideile altora;
- încurajaţi-i pe toţi cei prezenţi să participe la discuţie.

Tehnica de conducere a discuţiei – formatorul/animatorul are rol integrator. El orientează contribuţia participanţilor, introduce/limitează subiectele de discutat, creează o bază de deschidere prin prezentarea unei situaţii-problemă. Rolul său este de a lansa conversaţia iniţială, după care se retrage. Intervenţiile sale ulterioare sunt de ordin informaţional, prin prezentarea unor elemente sau ipoteze noi, menite să impulsioneze discuţia. În principal, formatorul coordonează eforturile de căutare ale participanţilor şi sprijină participarea acestora la formularea ideilor.

Un bun conducător de discuţie trebuie să dea dovadă de o bună cunoaştere a dinamicii grupului şi să-şi pregătească un plan prealabil de desfăşurare a discuţiei cu un caracter funcţional şi orientativ care să cuprindă: probleme-cheie, eventuale întrebări pentru impulsionarea discuţiei, concluzii dezirabile (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 37-38; Charles, Williame, 1992, p. 74).

Folosirea întrebărilor în cadrul discuţiei (Keen, Târcă, 1999, pp. 65-66) are drept scop dezvoltarea gândirii critice şi reflexive. Este indicat să se folosească întrebări de tipul: „De ce?", „Cum?", „Ce?", pentru a încuraja participanţii să-şi clarifice părerile exprimate. Se pot introduce expresii de genul: „Vrei să spui că...?", „Ce ai vrut să spui prin...?" etc. Nu se folosesc întrebări închise, la care participanţii să răspundă cu DA sau NU, întrebări care să direcţioneze răspunsul, de tipul: „Nu este aşa că...?".

Tipuri de întrebări:

- întrebări ce vizează nivelul literal al unui conţinut – sunt întrebări reproductive, ce oferă confort psihic, teama de greşeli fiind minimă;
- întrebări de transpunere, ce necesită transformarea informaţiilor şi încercarea subiectului de a se transpune imaginar în situaţia descrisă, să descrie ce vede, aude, simte persoana în cauză;
- întrebări interpretative, ce ajută la descoperirea conexiunilor dintre fapte, evenimente, idei – acest tip de întrebări stimulează gândirea speculativă, critică;
- întrebări aplicative, ce solicită rezolvarea unor probleme întâlnite în experienţa proprie;
- întrebări analitice, care favorizează identificarea motivelor acţiunii unei persoane, pe baza unor informaţii prealabile;
- întrebări sintetice, care duc la rezolvarea creativă a unor probleme pe baza unei gândiri originale. Ele ajută la găsirea unor soluţii alternative într-o situaţie dată;
- întrebări de evaluare, ce solicită aprecieri şi judecăţi de valoare despre fapte, evenimente etc.

Listă de întrebări ce stimulează gândirea critică (Keen, Târcă, 1999):

- „Ce s-a întâmplat?" „De ce s-a întâmplat?" „Trebuia oare să se întâmple?" Se încurajează înţelegerea cauzelor şi a efectelor, consecinţele unor fapte etc.;
- „De ce aţi acţionat aşa?" „A trebuit să faceţi asta?" „Care au fost motivele?" Se creează posibilitatea de a se deplasa accentul spre căutarea motivelor interioare sau a cauzelor;
- „Existau şi alte lucruri care puteau fi făcute?" Se încurajează ideea că acţiunile sunt, de fapt, rezultatul unei alegeri ori sunt influenţate de faptul că am ales sau nu cea mai bună alternativă posibilă;
- „A cui a fost responsabilitatea?" „Ce ai fi făcut tu într-o astfel de situaţie?" „Ce crezi că a simţit persoana respectivă?" „De ce crezi că a reacţionat aşa?" „Ce ai fi simţit tu într-o astfel de situaţie?" „Cum ai fi reacţionat?" Se poate vedea în ce măsură indivizii empatizează în anumite situaţii;
- „Decizia luată a fost corectă?" „A fost greşită?" „De ce?" Acestea sunt întrebări esenţiale care trebuie puse cât mai des posibil pentru a vedea stadiul dezvoltării morale a angajaţilor şi *leadership*-ul din grupul respectiv;
- „A fost un lucru bun pentru colectiv?" Astfel de întrebări se folosesc pentru a încuraja empatia şi înţelegerea efectelor faptelor sau vorbelor asupra altor persoane. Aceste tipuri de întrebări îi ajută pe membrii grupului să ia în considerare motive mai puţin egocentrice, care ar afecta alte persoane din grup;
- „De ce credeţi acest lucru?" Trebuie să facem tot posibilul să îi încurajăm pe oameni să-şi motiveze răspunsurile.

Dezvoltarea tehnicii discuţiei în stagiile de formare este foarte importantă pentru deschiderea ulterioară a membrilor grupurilor de lucru unul faţă de altul, pentru dezvoltarea empatiei în grup şi a comunicării asupra tuturor problemelor ce afectează activitatea grupurilor în organizaţii.

2.4.5. Focus-group-*ul* *(Bulai, 2000, pp. 61-62)*

Este o metodă complexă de producere de idei în grup ce are drept scop – prin realizarea unei discuţii focalizate pe o temă – furnizarea unei baze informaţionale calitative, în care fiecare participant interacţionează cu ceilalţi membri ai grupului şi se influenţează reciproc. Tehnica este folosită pe larg în strategiile de marketing pentru a testa piaţa asupra calităţilor unui produs oferit de o firmă. *Focus-group*-ul urmăreşte colectarea unor date şi analiza procesului de influenţare a opiniilor în cadrul grupului. Tehnica le permite participanţilor să se lase influenţaţi şi să-şi schimbe opiniile pe parcursul desfăşurării discuţiilor.

Moderatorul discuţiei trebuie să-şi planifice tipurile de întrebări în funcţie de scopul discuţiilor şi de componenţa grupului. A. Bulai, citându-i pe K. Wheatley şi W. Flexner, propune următoarele tipuri de întrebări:

- *întrebările directe de cercetare*, care se referă direct la tema cercetată;
- *întrebările de profunzime* sau *direcţionate pe problemă*, cu rolul de a clarifica motivaţiile care stau în spatele răspunsurilor participanţilor;
- *întrebările-test*, pentru verificarea înţelegerii conceptelor şi termenilor de specialitate folosiţi în discuţie;
- *întrebările pregătitoare şi de redirecţionare*, ce introduc tema în discuţie sau readuc discuţia spre tema principală în momentul când participanţii au tendinţa să divagheze;
- *întrebările „depersonalizate"*, obiective, care au rolul de a dezamorsa eventualele conflicte care pot apărea pe parcursul discuţiilor;
- *întrebările factuale*, ce solicită răspunsuri exacte, informaţii precise care nu implică latura opinională;
- *întrebările „afective"*, ce doresc evidenţierea stărilor afective şi emoţionale ale participanţilor;
- *întrebările „anonime"*, ce vizează opiniile despre un subiect considerat „delicat" sau care ar putea vexa anumite susceptibilităţi etnice, religioase, culturale etc. – răspunsul la aceste întrebări va fi cerut în scris şi anonim;
- *tăcerea*, ca o componentă a comunicării, dă indicaţii despre atitudinea participanţilor faţă de unele aspecte ale subiectului tratat. Tăcerea poate fi însă şi o manifestare a timidităţii unor participanţi. În acest caz, persoana în cauză este percepută de către grup ca fiind mai puţin eficientă sau mai puţin competentă. Persoanele timide nu vor ocupa, probabil, locul de lider în discuţii, ele având dificultăţi în a-şi exprima punctul de vedere şi a fi ascultate. Moderatorul va trebui să managerieze aceste situaţii, astfel încât toţi participanţii să contribuie cu idei în cadrul discuţiilor.

Tehnica desfăşurării: moderatorul salută participanţii şi se prezintă. El trebuie să obţină informaţii despre participanţi pentru a putea valoriza intervenţiile acestora. Împreună cu participanţii, moderatorul fixează regulile discuţiei, apoi le explică acestora obiectivele întâlnirii şi subiectul. Le explică participanţilor tehnica de desfăşurare şi modul în care se va răspunde. Prezintă grupului propria poziţie şi rolul pe care îl va juca, atrăgând atenţia că el nu va contribui cu răspunsuri la elucidarea temei.

Avantajele tehnicii:

- creează o atmosferă naturală în grupul de lucru, cu influenţe reciproce între participanţi şi posibilitatea acestora de a-şi schimba părerea;
- dezvoltă plăcerea de a comunica în grup;
- impune un climat pozitiv de discuţie;
- focalizează discuţia pe o temă, dezvoltând capacităţile de comunicare ale participanţilor.

Limitele tehnicii: unii participanţi – mai ales cei timizi – pot fi complexaţi de atitudinea celor mai activi din grup. De asemenea, poate apărea dificultatea de a modera un grup eterogen puţin cunoscut, care generează discuţii în contradictoriu.

2.4.6. *Jocul de rol şi simularea (Peretti, Legrand, Boniface, 2001, pp. 352-353; Keen, Târcă, 1999, p. 66)*

Jocul de rol reprezintă interpretarea de către două sau mai multe persoane a unui scenariu de rezolvare a unei probleme. Scenariul este pregătit de formator şi interpretat de participanţi. Scopul jocului de rol este de a-i ajuta pe participanţi să dobândească noi *cunoştinţe*, *abilităţi* şi *atitudini*, într-un mod stimulativ şi comic. Avantajul lui este că le oferă participanţilor ocazia de a se destinde şi de a trata în mod relaxat şi pozitiv problemele serioase de la locul de muncă. Jocul de rol este o mică scenetă interpretată de participanţii la activitate şi ajută la înţelegerea unei situaţii şi la încurajarea empatiei faţă de cei implicaţi în el.

Modalităţi de exploatare:

- i se dă fiecărui participant un text în care se prezintă o situaţie/se propune oral o situaţie;
- i se cere fiecărui participant să facă o apreciere a situaţiei prezentate;
- i se cere să îşi aleagă un partener cu care să discute părerea proprie;
- se discută cu întregul grup câteva reacţii la situaţia prezentată; se încurajează participanţii să exprime motivaţia ce stă la baza opiniei enunţate;
- li se cere partenerilor de joc să-şi asume un rol şi să interpreteze situaţia respectivă din momentul în care problema a fost elucidată;
- se cere ca trei-patru perechi să realizeze în faţa întregului grup jocul de rol;
- se trag concluziile, cu tot grupul, asupra problemei/situaţiei prezentate şi se cere părerea grupului privind reacţiile/atitudinile/părerile celor ce au interpretat rolurile.

Simularea este o metodă apropiată jocului de rol, în acest caz participanţilor cerându-li-se atât să interpreteze rolurile, cât şi să se transpună într-o situaţie-cadru anume, pentru a reinterpreta realitatea.

Caracteristici:

- tehnică de explorare a realităţii;
- serveşte la explicarea unor noţiuni şi teorii abstracte;
- este o strategie euristică;
- conduce la descoperirea unor cunoştinţe noi, a unor relaţii logice şi legice în interiorul unor cunoştinţe deja existente;

- consolidează şi dezvoltă deprinderile de exprimare orală;
- permite feedbackul privind consecinţele unor acţiuni;
- este o metodă de modelare a gândirii.

Rolul formatorului, atât în simulare, cât şi în jocul de rol, este de lider, coordonator al activităţii. El este cel ce alege subiectul, fixează obiectivele şi atrage atenţia spre punctele de concentrare a atenţiei.

2.4.7. *Metoda „Ştiu/Vreau să ştiu/Am învăţat" (Dumitru, 2000, pp. 72-73)*

Este o tehnică de învăţare folosită pentru dezvoltarea gândirii critice, care ajută la conştientizarea de către fiecare participant a ceea ce crede că ştie despre o temă sau un subiect în discuţie, ce ar mai dori să afle (aşteptările proprii) şi, în final, ce a aflat nou despre subiectul respectiv.

Descrierea tehnicii: participanţilor li se cere să inventarieze – individual sau în grupuri mici – ideile pe care consideră că le ştiu despre tema lansată în discuţie. Aceste idei sunt notate în rubrica „Ştiu". În acelaşi timp, participanţii sunt rugaţi să noteze şi ideile în legătură cu care au îndoieli, ce ar mai vrea să afle şi întrebările la care ar dori răspuns prin parcurgerea temei. Aceste idei şi întrebări sunt notate în rubrica „Vreau să ştiu". Urmează studierea/dezbaterea temei propuse, realizată prin metode şi tehnici adecvate. La sfârşitul activităţii, participanţii notează în a treia rubrică, „Am aflat", toate ideile aflate (elucidate). Apar, astfel, evidenţiate clar situaţia de plecare, aşteptările şi achiziţiile finale, ceea ce au dobândit prin activitatea respectivă.

Model de tabel (Dumitru, 2000, p. 73):

Ştiu	Vreau să ştiu	Am aflat

Metoda, incitantă pentru participanţi, necesită calităţi de animator de grup şi o mare deschidere spre comunicare, fiind, în acelaşi timp o modalitate de învăţare autodirijată, în care animatorul grupului trebuie să dovedească o mare deschidere spre nou, spre ideile grupului, ce poate dirija tema spre direcţii diferite de obiectivele iniţiale.

În formare, metoda folosită la începutul activităţii de formare permite identificarea mai corectă a aşteptărilor cursanţilor şi a cunoaşterii de către aceştia a temei respective, permiţându-i formatorului să aducă ajustări de ultim moment strategiei de formare şi tipului de informaţie cerut de grup.

2.4.8. *Studiul de caz (Charles, Williame, 1992, p. 94; Peretti, Legrand, Boniface, 2001, pp. 365-368)*

Cazul reprezintă expunerea unei situaţii care, în cadrul unui mediu profesional sau privat, va implica probleme de gestiune, de organizare, de negociere, de management. Situaţiile prezentate sunt, de obicei, complexe, punând în joc probleme de ordin tehnic, administrativ şi uman. Rezolvarea unui caz cere calităţi legate de decizie, tehnici de arbitraj, capacitate de previziune privind evoluţia situaţiei în contextul dat, capacitate de a negocia şi a formula propuneri.

Studiul de caz este un exemplu, scris sau verbal, bazat pe experienţa reală a participanţilor sau care prezintă un caz real, supus dezbaterii grupului. Scopul lui este de a-i ajuta să dobândească noi abilităţi şi de a le schimba atitudinea. Avantajul studiului de caz este că îi implică pe participanţi să discute şi să analizeze aspectele importante ale muncii lor, fără a-i obliga să vorbească critic despre propria organizaţie.

Metoda a fost iniţiată în Franţa, în 1926, de André Siegfried. În 1929, metoda a fost introdusă în stagiile de formare ale Şcolii de Ştiinţe Politice şi Camerei de Comerţ din Paris.

Particularitatea studiului de caz ţine de prezentarea unei situaţii în dimensiunile ei caracteristice, cu angajarea specialistului într-un proces de reflecţie mai global în legătură cu faptele trăite, pentru a se găsi o soluţie specifică, acceptată de întreaga organizaţie. De obicei, în studiile de caz de anvergură sunt antrenate echipe întregi, într-o cercetare colectivă. În acelaşi timp, studiul de caz constituie, pentru fiecare dintre cei angrenaţi în analiza lui, un demers individual prin care fiecare se descoperă pe sine, în reacţiile sale afective, pentru ca, asumându-şi-le, să încerce să regăsească obiectivitatea.

Studiul de caz ne introduce, într-un anumit moment, în viaţa unei întreprinderi, a unei administraţii, a unui grup social. Domeniile abordate sunt nelimitate.

Caracteristici (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, p. 51):

- antrenează eficient participanţii;
- mare valoare euristică şi aplicativă;
- mijloceşte o confruntare directă cu o situaţie din viaţa reală (se numeşte şi metoda „cazurilor de viaţă");
- cuprinde cazuri problemă/exemple tipice, semnificative;
- serveşte ca suport cunoaşterii inductive (de la particular la general) şi deductive (de la general la particular).

Rolul formatorului este de animator şi mediator. El prezintă cazul, organizează şi conduce procesul de analiză de caz.

Analiza se realizează, de preferat, pe coordonatele (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, pp. 52-53): avantaje/dezavantaje/consecinţe. Astfel:

	Avantaje	Dezavantaje	Consecinţe
Varianta I			
Varianta II			
Varianta III			

- *varianta I*: metoda situaţiei – se prezintă situaţia completă şi soluţionarea cazului;
- *varianta II*: studiul analitic al cazului – se prezintă situaţia completă şi o parte din soluţii;
- *varianta III*: nu se prezintă o situaţie completă şi nu se expun soluţiile, nici informaţiile cu privire la soluţii. Sunt oferite, în schimb, sarcini concrete de rezolvat, care ghidează participanţii în soluţionarea cazului.

Tipuri de cazuri (Peretti, Legrand, Boniface, 2001, p. 366):

1. *cazul descriptiv*: o situaţie este prezentată prin povestire şi descriere. Problema este situată şi delimitată, urmând să fie dezbătută de grup;
2. *cazul evolutiv*: plecând de la o descriere analoagă, se pregăteşte un anumit număr de documente complementare, care vor fi la dispoziţia grupului, dacă e necesar, realizându-se o clarificare a demersului iniţiat;
3. *cazul interactiv*: este un caz care evoluează în funcţie de poziţiile adoptate de participanţi, fie în plan tehnic, fie în plan uman.

Tehnici şi suporturi de prezentare – tehnicile utilizate pentru prezentarea datelor unui caz sunt variate:

- text scris, ilustrat cu fotografii, scheme, statistici etc.;
- text însoţit de documente audiovizuale, precum diapozitive, casete, folii de retroproiector, afişe, fotografii, bănci de date interactive etc.;
- filme de cinema sau video cu prezentarea situaţiei alese sub forma unei puneri în scenă, o simulare a spectacolelor-ficţiune etc.

Indiferent de suportul ales, aceste prezentări pot fi urmate de un chestionar care să focalizeze asupra problematicii cazului. În toate situaţiile, un studiu de caz urmează un parcurs care se poate rezuma la cinci faze (Peretti, Legrand, Boniface, 2001, p. 367):

- *prima fază*: prezentarea cazului, realizată deseori în mod individual, în cadrul luării la cunoştinţă a respectivei situaţii;
- *a doua fază*: analiza şi diagnosticul relative la problema/problemele de studiat, operaţii realizate de obicei în echipă;
- *a treia fază*: discuţie şi propuneri de intervenţii în respectivul caz;
- *a patra fază*: căutarea unor soluţii;
- *a cincea fază*: prezentarea soluţiei alese de grup şi criticarea acesteia, chiar experimentarea ei.

O variantă poate fi studierea aceluiaşi caz de către mai multe echipe, în acest caz a cincea fază fiind faza de întâlnire şi de confruntare a grupurilor, de evaluare a situaţiei pentru stabilirea unei decizii în acord asupra cazului.

Aptitudinile cerute de folosirea metodelor active: folosirea metodelor active necesită – din partea celui ce le utilizează – un înalt nivel de aptitudini şi încredere în sine. Este mult mai uşor să te aşezi în faţa unui grup, să prezinţi un material scris şi să faci demonstraţii personale, cu sau fără ajutorul mijloacelor audiovizuale, decât să dirijezi eficace un grup de discuţii sau să organizezi exerciţii de simulare.

2.4.9. *Turul galeriei (Dumitru, 2000, pp. 102-103)*

Este o metodă de învăţare prin colaborare, prin care fiecare participant la activitate poate exprima păreri despre soluţiile de rezolvare a unei probleme sau produsele unei activităţi realizate de ceilalţi participanţi, individual sau în grupe.

Caracteristici:

- stârneşte interesul participanţilor prin caracterul dinamic al activităţii;
- realizează interacţiunea directă în grupul iniţial (care execută sarcina) şi indirectă, cu ceilalţi participanţi, prin intermediul produselor muncii acestora;
- grupul devine un mediu propice gândirii şi învăţării eficiente;
- participanţii produc – în colaborare – idei şi soluţii noi, pe care le supun apoi analizei şi evaluării critice ale întregului grup;
- accentul nu cade în primul rând pe conţinutul învăţării, ci pe forma/modalitatea de realizare/produsul activităţii;
- reprezintă o formă de evaluare/interevaluare/autoevaluare a unor produse realizate prin activităţi de grup.

Tehnica de realizare:

- participanţii la activitate, în grupuri de trei-patru, rezolvă o problemă (o sarcină de învăţare) susceptibilă de a avea mai multe soluţii (mai multe perspective de abordare);
- produsele muncii fiecărui grup se materializează într-o schemă, diagramă, un desen, inventar de idei, notate pe un poster (sau o coală mare de hârtie);
- posterele se expun pe pereţii sălii, transformaţi, astfel, într-o veritabilă galerie expoziţională;
- la invitaţia formatorului, grupurile trec, pe rând, prin faţa fiecărui poster pentru a examina produsele celorlalte grupe şi soluţiile propuse de colegi. Comentariile „vizitatorilor" sunt scrise pe posterul analizat;
- după ce se încheie „turul galeriei" (grupurile revin la locurile lor), fiecare echipă îşi reexaminează produsul activităţii, comparativ cu ale celorlalţi, şi discută observaţiile şi comentariile notate de colegi pe propriul lor poster.

2.5. Evaluarea stagiului de formare

Orice activitate de formare trebuie să facă obiectul unei evaluări din partea formatorului, reprezentând, în acelaşi timp, o ocazie pentru participanţii la formare de a-şi autoevalua cunoştinţele şi deprinderile dobândite – sau întărite – în timpul formării. Evaluarea are o dublă finalitate:

- măsurarea progreselor cursanţilor;
- autoevaluarea eficacităţii activităţii formatorului.

A evalua înseamnă a obţine o informaţie în vederea luării unei decizii. Se pot evalua atât produsul învăţării, cât şi demersul, procesul de învăţare.

Raport de evaluare a stagiului de formare (Păuş, Teşileanu, Săvulescu, 2003, p. 56) – *aspecte înregistrate la sfârşitul fiecărui stagiu*:

- raportul dintre obiectivele stagiului şi activităţile desfăşurate;
- aprecierea globală asupra calităţii stagiului;
- accesibilitatea limbajului utilizat în prezentare;
- adecvarea temei la specificul grupului;
- cunoştinţele transmise prin tema formării, conform cu obiectivele propuse;
- formarea unor deprinderi de comportament prin activităţile practice realizate;
- folosirea unor materiale suplimentare, în completarea celor propuse de suportul de curs;
- reacţia grupului la tema în dezbatere;
- dacă au fost realizate toate activităţile propuse iniţial de către formator; dacă nu, care nu au fost realizate;
- dacă a putut fi parcurs întreg conţinutul temei;
- feedbackul formatorului cu stagiarii.

Evaluarea punctelor tari şi a punctelor slabe din proiecte pe obiective şi activităţi (model):

Obiective	Activităţi	Realizări	Dificultăţi

Vă oferim o *variantă de chestionar de evaluare* a stagiului de formare, cu menţiunea că există o mare varietate de posibilităţi pentru elaborarea acestor chestionare, în funcţie de scopurile evaluării şi tipul de raport pe care trebuie să-l pregătească echipa de formatori pentru finanţatori sau organizatorii cursului.

1. În ce măsură a contribuit acest stagiu la clarificarea problemelor dumneavoastră referitoare la tematica stagiului?

În foarte mare măsură	În mare măsură	În măsură moderată	În mică măsură	În foarte mică măsură

Vă rugăm să argumentaţi:

_____

_____

2. Sunteţi mulţumit de organizarea stagiului?

_____

_____

3. Consideraţi metodologia şi modul de prezentare a informaţiilor ca fiind:

Foarte eficiente	Relativ eficiente	Relativ ineficiente	Complet ineficiente

4. Ce aţi putea transmite şi colegilor din experienţa dobândită în acest stagiu?

_____

_____

5. Consideraţi activitatea în ateliere:

Foarte eficientă	Relativ eficientă	Relativ ineficientă	Complet ineficientă

6. Informaţiile primite şi activităţile desfăşurate în cadrul stagiului vă sunt suficiente pentru a vă proiecta singur (sau în echipă) strategiile de acţiune? Dacă nu, argumentaţi răspunsul.

_____

_____

Formarea profesională trebuie să exprime, în primul rând, nevoile organizaţiei, fie că este vorba despre selectarea personalului în funcţie de competenţele şi cunoştinţele dobândite într-un anumit domeniu prin formarea iniţială (tipul de studii şi specializări şcolare şi universitare), fie despre formarea continuă asigurată în organizaţie sau în afara ei. În funcţie de calitatea competenţelor avute de un angajat şi competenţele cerute de organizaţie la un moment dat, se calculează *cheltuielile organizaţiei în formarea personalului*. Acestea diferă după complexitatea activităţilor specifice organizaţiei, după tipul formării şi după stadiul de dezvoltare a organizaţiei.

Bernard Gazier împarte cheltuielile de formare în două categorii:

a) cele care nu sunt considerate o investiţie;
b) investiţiile în formare.

Prima categorie de cheltuieli serveşte la întreţinerea şi consolidarea unor cunoştinţe şi competenţe existente. Aceste activităţi sunt parte a planului de formare al fiecărui departament de resurse umane şi a politicii de resurse umane a oricărei organizaţii. Printre aceste activităţi se numără: schimburi de experienţă între colective de lucru în aceeaşi organizaţie, un circuit informaţional eficient care să permită valorificarea iniţiativelor individuale şi de grup în scopul rentabilizării întregii organizaţii, sistemul de mentorat pentru integrarea nou-veniţilor etc.

Investiţia în formare presupune trei niveluri de complexitate diferită:

- primul nivel, investiţia curentă, însoţeşte un proiect punctual şi face posibilă utilizarea unui echipament nou, a unei tehnologii mai performante, a unei noi birotici computerizate etc. Ea este asociată punerii în aplicare a noilor achiziţii folosite pentru acelaşi tip de producţie/activitate;

- al doilea nivel poate să anticipeze şi să însoţească o iniţiativă de mai mare amploare: cucerirea unei pieţe noi, achiziţionarea unor tehnologii care să diversifice activitatea etc. În aceeaşi categorie intră şi stagiile de perfecţionare lingvistică şi/sau de specialitate care să permită deplasarea unor angajaţi în întreprinderi multinaţionale cu sediul în alte ţări, precum şi îmbogăţirea cunoştinţelor de specialitate cu noile descoperiri în domeniu, necesare organizaţiei;
- în sfârşit, al treilea tip de investiţie în formare vizează schimbarea generală într-o organizaţie. Formarea este, în acest caz, indispensabilă pentru evoluţia organizaţiei, pentru constituirea unui colectiv cu competenţe noi, pentru transformarea relaţiilor şi a managementului în organizaţie – de exemplu, introducerea unui management participativ, activitatea organizată pe proiecte, constituirea unor colective cu atribuţii de cercetare şi inovare etc. (Gazier, 2003, pp. 72-73).

Investiţiile în formare se evaluează pe baza unor indicatori care măsoară rezultatele aşteptate în raport cu complexitatea demersului de formare. Se pot evalua:

- achiziţia unor noi aptitudini: utilizarea unui nou echipament, a unei noi tehnologii;
- eficacitatea productivă: reducerea rebuturilor, scurtarea şi respectarea termenelor de livrare etc.;
- date generale asupra funcţionării organizaţiei: reducerea rotaţiei cadrelor, reducerea ratei absenteismului, starea de satisfacţie a personalului, climatul organizaţional, ameliorarea comunicării organizaţionale etc. (Gazier, 2003).

Indiferent de formă şi de complexitate, investiţiile în formare trebuie să facă parte din obiectivele pe termen mediu şi lung ale organizaţiei şi să reflecte nevoile acesteia în perspectiva evoluţiei ei. Un factor important ce trebuie avut în vedere este şi concordanţa dintre nevoile organizaţiei şi nevoile personale ale angajaţilor. Respectarea acestui principiu creşte gradul de fidelizare a angajaţilor (prin creşteri salariale, beneficii materiale sau avansări pe scară ierarhică); în caz contrar, organizaţia riscă să investească în formarea unor angajaţi care vor oferi competenţele dobândite altor organizaţii ce vor şti să le valorizeze mai bine.

Exerciţii

1. Realizaţi o diagnosticare a nevoilor de formare din organizaţia/departamentul în care lucraţi folosindu-vă de analiza PEST şi analiza SWOT.
2. Pe baza diagnosticului dat, realizaţi programul unui stagiu de formare pe o problemă care vi se pare prioritară.
3. Alcătuiţi planul detaliat pentru trei activităţi de formare din cadrul stagiului propus, folosind metode active de prezentare.

3. Negocierea şi rezolvarea conflictelor în organizaţii

3.1. Conflictul: definiţii şi teorii

Conflictul este definit în *DEX* ca „neînţelegere, ciocnire de interese, dezacord; antagonism; ceartă, diferend, discuţie (violentă)".

Conflictul generează o serie de stări afective ale indivizilor, cum ar fi neliniştea, ostilitatea, rezistenţa, agresiunea deschisă, precum şi diferite tipuri de interacţiuni antagonice, de opoziţii, până la diferende. Cu o conotaţie stimulativă, conflictul apare şi ca o componentă a competiţiei.

Conflictul reprezintă urmărirea unor scopuri incompatibile de către grupuri diferite. Starea conflictuală poate apărea însă şi între persoane care urmăresc aceleaşi obiective, dar între care apar divergenţe de opinii privind modalităţile de realizare a acestora. Apariţia unui conflict ţine de perceperea şi conştientizarea de către actorii implicaţi a unei stări ce poate fi definită drept conflictuală.

Conflictele pot fi, astfel, *reale* (există şi sunt percepute ca atare), *latente* (există, dar nu sunt percepute) şi *false* (nu există, dar sunt percepute ca prezente sau nici nu există, nici nu sunt percepute – lipsa conflictului).

În mod tradiţional, conflictului i se atribuie conotaţii negative. Din această perspectivă, protagoniştii conflictelor sunt percepuţi negativ, conflictul fiind considerat un rezultat al unei disfuncţionalităţi de comunicare, de organizare sau manageriale. Din perspectiva relaţiilor umane însă, conflictele din interiorul unui grup sau al unei organizaţii sunt un fapt normal, cu care ne confruntăm permanent. Conflictele trebuie înţelese şi rezolvate, ele fiind uneori chiar constructive pentru evoluţia relaţiilor în cadrul grupului/organizaţiei sau a relaţiilor interumane. Multe dintre conflicte se rezolvă prin comunicarea deschisă între opozanţi. Din perspectiva interacţionistă, conflictul este considerat chiar necesar, pornind de la ipoteza că un grup paşnic, armonios şi cooperant riscă să devină static, apatic şi să nu mai răspundă stimulilor schimbării. În acest caz, sarcina liderului este de a menţine un nivel minim al conflictului în organizaţie, suficient însă pentru a asigura dinamismul, creativitatea şi spiritul de analiză critică. Înţelegem aici prin conflict existenţa unor puncte de vedere opuse, dar fără a reprezenta poziţii ireconciliabile. Din aceeaşi perspectivă, un cuplu care nu are nici un fel de discuţii este, de fapt, un cuplu care nu mai comunică sau în care rolurile nu sunt împărţite echitabil.

Din perspectiva admiterii existenţei unor conflicte pozitive (funcţionale) şi negative (disfuncţionale), se poate analiza impactul conflictului asupra grupului.

Conflictul funcţional e acel tip de conflict care încurajează comunicarea şi este benefic indivizilor sau grupului prin discutarea problemelor, ce determină membrii grupului sau ai organizaţiei să fie mai conştienţi de problemele interne şi să caute soluţii de rezolvare a acestora. Cunoaşterea frustrărilor individuale poate duce la căutarea unor soluţii de îmbunătăţire a climatului general de muncă.

Conştientizarea unor disfuncţionalităţi de ordin funcţional sau relaţional poate determina schimbări organizaţionale şi folosirea unor tactici de adaptare individuale pentru menţinerea coeziunii grupului de interese. Conflictul întăreşte relaţiile intergrupale şi motivează grupul în adoptarea unor soluţii constructive care să salveze coeziunea grupului în faţa unor ameninţări din exterior. Prin evidenţierea motivelor frustrărilor, a nemulţumirilor sau a lipsei de comunicare, se promovează conştiinţa de sine a grupului şi se caută soluţii de acomodare cu valorile generale ale organizaţiei. Această deschidere este – în mare parte – datorată nevoii de menţinere a coerenţei şi coeziunii sistemului din care indivizii şi grupul fac parte.

Conflictul stimulează dezvoltarea şi evoluţia personală. La nivel de manageri, aceştia ajung să cunoască mai bine grupul din subordine şi problemele ce au stat la baza conflictului, acceptarea conflictului fiind, în acest caz, o trăsătură a stilului de conducere democratic. La nivel individual, conflictul stimulează autocunoaşterea şi capacitatea de înţelegere şi acceptare a resorturilor motivaţionale ale celorlalţi, dezvoltând spiritul de toleranţă. Căile de soluţionare a conflictului ajută membrii grupului să cunoască mai bine complexitatea relaţiilor intergrupale şi să găsească soluţii creative şi stimulative în conformitate cu interesele grupului. Căutarea mijloacelor de soluţionare a conflictului poate duce la schimbări pozitive sau la perceperea laturii pozitive a unei situaţii văzute până atunci ca fiind numai negativă.

Uneori, coerenţa prea accentuată a grupului poate diminua naşterea unor idei divergente ce ar face grupul mai creativ şi mai productiv. De asemenea, o rivalitate ce duce la un conflict privind mai multe obiective poate duce uneori la soluţii salutare. Există, de asemenea, cazuri în care munca în echipă nu este indicată, concurenţa între angajaţi fiind benefică pentru rezultatele lor. Este cazul organizaţiilor care au ca scop producerea sau vânzarea unui număr de produse într-o unitate de timp. De exemplu, la IBM, clubul cercului de aur regrupează reprezentanţii comerciali care îşi depăşesc obiectivele fixate în materie de vânzări. Aceştia practică o concurenţă amicală între ei, scopul fiind de a se face admişi în club (Hellriegel *et al.*, p. 498).

Există şi situaţii în care avem perspectiva unui conflict de tip disfuncţional, neconstructiv pentru grup şi dificil de gestionat. Acesta apare în contextul unor procese competitive, rezultate din obiective diferite ale indivizilor ce compun grupul şi divergente unele faţă de altele, care nu se pot compatibiliza prin comunicare deschisă. În acest caz, la baza conflictului se află o percepţie greşită şi părtinitoare asupra unei/unor persoane, situaţie în care membrii grupului se împart în tabere unde prevalează stereotipurile şi prejudecăţile.

Alţi factori care pot duce la apariţia unor conflicte disfuncţionale sunt tratarea preferenţială a unor persoane din grup sau, din contră, persecutarea altora, ceea ce conduce la creşterea gradului de subiectivitate în comunicare şi induce un climat de muncă negativ în care se întăresc frustrările şi nemulţumirile, lipsa de comunicare, fiecare din părţi având tendinţa, în absenţa unui climat de deschidere, de a atribui valori şi intenţii negative părţii adverse. Fiecare tabără va insista asupra propriilor opinii şi

soluţii, chiar dacă nu au o justificare raţională, afectivitatea exacerbată afectând, finalmente, atât grupul, cât şi interesul general al organizaţiei. Exagerarea diferenţelor şi diminuarea punctelor comune, în ideea obţinerii victoriei, ignoră căile de soluţionare reciproc avantajoase a conflictului.

Influenţa negativă a conflictelor se face simţită atunci când realizarea scopurilor organizaţiei este împiedicată de apariţia unui conflict a cărui rezolvare duce la risipirea unor importante resurse de timp şi de bani. Acelaşi conflict poate avea consecinţe negative asupra stării psihice a angajaţilor, el provocând anxietate, disconfort şi tensiuni în interiorul grupului.

Escaladarea conflictului, care face ca fiecare parte antrenată în conflict să dorească să obţină victoria cu orice preţ, chiar cu preţul autodistrugerii, pune în pericol atât grupul ce a generat conflictul, cât şi structura din care acesta face parte. În organizaţii, escaladarea unui conflict aduce atingere, de cele mai multe ori, imaginii organizaţiei în ansamblu. Dacă ne gândim la conflictele interpersonale, ele pot degenera în violenţă fizică distructivă.

Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992, p. 498) tratează conflictul disfuncţional ca o situaţie în care se găsesc indivizii sau grupurile de indivizi ale căror obiective ori interese sunt incompatibile sau opuse. Conform aceloraşi autori, conflictele se împart în trei tipuri:

- *conflictul de obiective* este o situaţie în care scopurile sau soluţiile preferate de către părţi par a fi incompatibile;
- *conflictul cognitiv* este o situaţie în care ideile sau ceea ce gândesc părţile sunt percepute ca incompatibile;
- *conflictul afectiv* este o situaţie în care sentimentele sau emoţiile părţilor sunt incompatibile, ceea ce face ca respectivii să se supere unii pe alţii.

3.1.1. *Niveluri şi surse ale conflictului*

Conflictul a existat şi există oriunde sunt oameni, unde există idei, valori, conjuncturi, stiluri şi standarde care pot intra în conflict, ceea ce înseamnă că orice poate reprezenta sursa unui conflict: obiective, scopuri, aspiraţii, aşteptări neconfirmate, obiceiuri, prejudecăţi, personalităţi şi ideologii, competiţie, sensibilitate şi jignire, agresivitate şi multe altele. După Sam Deep şi Lyle Sussman (1996, pp. 120-121), pot fi identificate trei cauze ale perpetuării conflictului:

- într-o lume din ce în ce mai complexă şi mai diversă, persoane diferite doresc lucruri diferite şi sunt puţine lucruri care să mulţumească pe toată lumea;
- indiferent unde lucrăm, avem ceva în comun cu toţi ceilalţi angajaţi; lucrăm cu oamenii, iar a lucra cu oamenii înseamnă a ne confrunta, în mod inevitabil, cu conflictul; neînţelegerile, incompatibilităţile, aspiraţiile, ego-urile jignite sunt numai câteva dintre numeroasele motive pentru care activitatea în colectiv generează conflicte;
- trăim şi muncim într-o lume care impune limite asupra resurselor noastre; rareori obţinem exact ceea ce dorim sau, mai bine zis, încercăm să obţinem maximum, date fiind opţiunile existente şi limitele impuse; din acest punct de vedere, sunt numeroase exemple în care conflictul este cauzat de resursele limitate şi constrângerile organizatorice.

Existenţa şi dinamica oricărei organizaţii implică atât cooperare şi dialog, cât şi apariţia unor conflicte inerente vieţii organizaţionale. Printre motivele care predispun la conflicte organizaţionale se numără: opiniile diferite privind obiectivele prioritare şi modalităţile de realizare a sarcinii; faptul că nu toţi angajaţii împărtăşesc aceleaşi valori, convingeri şi scopuri; lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă la toate nivelurile ierarhice; competiţia privind împărţirea resurselor limitate dintr-o organizaţie; diferenţele de putere, statut şi cultură dintre membrii organizaţiei; competiţia pentru supremaţie; natura activităţilor şi interdependenţa sarcinilor; schimbarea mediului extern al organizaţiei – acestea sunt numai câteva dintre cauzele posibile ale conflictelor organizaţionale latente sau manifeste.

Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992, p. 500) identifică cinci niveluri ale conflictului într-o organizaţie: *conflictele intrapersonale* (ce macină individul din interiorul său), *interpersonale* (între indivizi), *intragrupuri* (în interiorul grupului), *intergrupuri* şi *intraorganizaţional* (în interiorul organizaţiei). Există şi un al şaselea nivel, cel al conflictului *interorganizaţional*, de care autorii nu se ocupă însă. Aceste niveluri au, de multe ori, legătură între ele. De exemplu, un conflict intrapersonal îl poate face pe individ să adopte o atitudine agresivă şi ostilă faţă de alţii, ceea ce va declanşa, probabil, o serie de conflicte interpersonale.

Conflictul intrapersonal apare din interiorul individului şi poate releva atât un conflict de obiective, cât şi unul cognitiv. Conflictul de obiective apare atunci când comportamentul unei persoane duce la rezultate ce se exclud unele pe altele, contradictorii, ce cuprind atât elemente pozitive, cât şi negative. De exemplu, un tânăr absolvent de facultate se poate găsi în faţa situaţiei de a decide pentru un post în sectorul privat sau un post în sectorul de stat (variantele se exclud mutual). Postul în sectorul privat poate fi mai bine remunerat, dar este mai nesigur decât cel din sectorul public (elemente de incompatibilitate). Conflictul intrapersonal apare deci în situaţia în care tânărul respectiv trebuie să aleagă, fiecare din posturi oferind altfel de avantaje.

Sunt trei tipuri de conflicte de obiective (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 500):

- conflictul dintre o opţiune şi alta, în care individul are de optat între două situaţii, amândouă pozitive (două oferte de angajare, ambele atrăgătoare);
- conflictul dintre ceva care trebuie evitat şi altceva, situaţie în care individul trebuie să aleagă între două situaţii, ambele negative (o diminuare de salariu sau un post cu multe deplasări în afara localităţii);
- conflictul dintre o situaţie acceptabilă şi alta ce trebuie evitată, caz în care individul trebuie să se decidă în a accepta o situaţie ce incumbă atât aspecte pozitive, cât şi negative (o slujbă bine plătită, dar care nu îl mulţumeşte din perspectiva profesională).

Conflictul intrapersonal se agravează în următoarele condiţii:

- există mai multe posibilităţi de a soluţiona problema, dintre care individul trebuie să aleagă;
- consecinţele pozitive şi negative ale deciziei luate sunt aproape egale;
- miza conflictului este percepută ca importantă în ochii individului care trebuie să se decidă.

Apariţia unui astfel de conflict antrenează în plan psihic o *discordanţă cognitivă*, când individul admite că atitudinea, gândurile, valorile sau comportamentele sale sunt contradictorii. Aceste discordanţe pot fi echilibrate fie printr-o modificare a atitudinilor, comportamentelor sau valorilor care le-au provocat, fie prin obţinerea unui plus de informaţii despre subiectul ori situaţia ce a provocat conflictul interior.

Conflictul interpersonal – această formă de conflict implică două sau mai multe persoane ale căror valori, atitudini ori comportamente intră în conflict. Exemplul care ilustrează un astfel de conflict este aşa-numita *dilemă a prizonierului* (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 502). Doi suspecţi sunt arestaţi şi închişi separat. Procurorul, o femeie, este convinsă că aceştia au comis un delict grav, dar nu are suficiente probe pentru a-i incrimina. Ea îi oferă fiecăruia dintre arestaţi, separat, următoarele opţiuni: să mărturisească fapta comisă ori să păstreze tăcerea. Dacă nici unul din ei nu mărturiseşte, ei vor fi condamnaţi pentru un alt delict mai puţin grav de care pot fi acuzaţi (de exemplu, port ilegal de armă) şi vor primi fiecare câte trei ani de închisoare. Dacă ambii mărturisesc, ei vor primi câte şase ani de închisoare pentru delictul comis. Dacă unul din ei mărturiseşte, va primi o pedeapsă de numai un an, complicele lui urmând să fie condamnat la zece ani. Cea mai bună soluţie pentru amândoi ar fi să păstreze tăcerea, dar nici unul nu cunoaşte intenţiile celuilalt. Să presupunem că procurorul îi lasă să se întâlnească şi cei doi se pun de acord asupra acestei soluţii. Întorşi în celulele lor, ei îşi dau seama că nu pot avea încredere că persoana cealaltă va respecta convenţia, deoarece, în cazul în care ar vorbi, pedeapsa personală ar fi mult mai mică. Cele două opţiuni se constituie în *reacţii de concurenţă* şi *reacţii de cooperare*.

În conflictul interpersonal se disting mai multe stiluri de reacţie, în funcţie de dominarea unei poziţii de autoritate sau de colaborare (Hellriegel *et al.*, pp. 503-506):

- *stilul de abţinere* implică un comportament fondat pe o lipsă de autoritate şi de colaborare. Aceste persoane preferă să se ferească să intre în conflicte, să escaladeze conflictele pentru a nu fi stresat sau frustrat. Atitudinea lor le provoacă însă, de multe ori, stări de frustrare celorlalţi, fiind adesea rău văzut de colectiv;
- *stilul opresiv* presupune un comportament autoritar, fără spirit de cooperare. Cel ce practică acest stil se situează pe poziţia învingătorului, urmărind interesul său personal, adesea prin strategii de coerciţie sau dominare. Şi acest stil provoacă frustrări şi atitudini defavorabile la ceilalţi;
- *stilul conciliant* corespunde unui comportament cooperant, dar lipsit de autoritate. Concilierea poate reprezenta un act dezinteresat, o strategie pe termen lung în scopul de a obţine bunăvoinţa celorlalţi. Persoana respectivă, deşi văzută cu ochi buni de ceilalţi, este considerată prea slabă şi supusă;
- *stilul cooperant* reprezintă un comportament marcat puternic de voinţa de a colabora şi de încredere. Persoana respectivă va căuta soluţii care să mulţumească pe toată lumea şi din care fiecare să aibă ceva de câştigat. Aceste persoane sunt bine văzute de ceilalţi, fiind considerate dinamice şi de încredere;
- *stilul bazat pe căutarea unui compromis* relevă un comportament pe jumătate cooperant, pe jumătate autoritar. Persoanele care adoptă acest stil recurg la negociere şi sunt dispuse la concesii. Aceste persoane sunt, în general, privite cu bunăvoinţă de ceilalţi. Comparativ cu stilul bazat pe cooperare, stilul de compromis nu încearcă să maximizeze satisfacţia comună, ci vizează o satisfacţie moderată şi parţială pentru toată lumea.

Conflictul în interiorul grupului (*intragrup*) (Hellriegel *et al.*, 1992, p. 507) – conflictul intragrup reprezintă mai mult decât suma unor conflicte intra- sau interpersonale la nivelul indivizilor ce compun grupul. Apariţia şi soluţionarea lui afectează întreaga funcţionare a grupului. Este tipul de conflict ce apare, cel mai adesea, în întreprinderile de tip familial, în momentul retragerii sau decesului unuia dintre proprietari.

Conflictul între grupuri (*intergrupuri*) – este cel mai întâlnit între organizaţii diferite sau între sindicate şi patronate. Acest gen de conflict este adesea de lungă durată, intens şi implică costuri mari pentru toate părţile implicate. Grupurile manifestă, de cele mai multe ori neîncredere, comportamente opresive, închise dialogului, celălalt grup fiind perceput ca duşman.

Conflictul în interiorul organizaţiei (*intraorganizaţional*) – acest tip de conflict provine din modul în care sunt definite posturile şi repartizate atribuţiile, din modul de structurare şi conducere a organizaţiei. Aceste conflicte se situează, de obicei, la unul dintre nivelurile conflictuale analizate deja (intra- sau interpersonal, intra- sau intergrupal). Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992, pp. 508-512) disting mai multe niveluri de conflict intraorganizaţional:

- *conflictul vertical*, ce apare între diferitele niveluri ale unei organizaţii – el are loc în special între superiori şi subordonaţi, când primii adoptă un stil de conducere prea dominator, iar subordonaţii se opun acestei tendinţe de dirijare. Conflictul are drept cauză fie o comunicare deficientă, fie obiective diferite ale celor două categorii implicate, fie o percepţie diferită a valorilor organizaţiei;
- *conflictul orizontal* se produce la acelaşi nivel ierarhic, când fiecare departament al organizaţiei îşi urmăreşte propriile obiective, fără a ţine seama şi de interesele celorlalte departamente, sau când angajaţi ai unor departamente dezvoltă comportamente şi atitudini ce îi lezează pe ceilalţi angajaţi;
- *conflictul dintre personalul din sectorul productiv şi cel cu muncă de birou* este destul de des întâlnit, mai ales când munca în atelierele de producţie este condusă de persoane cu o calificare şi un statut social inferioare managerului care dirijează procesul de producţie la nivel de concepţie. Primul este adesea maistru ori subinginer, al doilea inginer, uneori cu specializări suplimentare sau de vârf. Poate apărea şi situaţia în care maistrul este un om cu multă experienţă, mai în vârstă, pe când specialistul e un tânăr inginer, cu un grad mai înalt de instrucţie. Responsabilii din sectorul productiv au adesea impresia că persoanele ce dirijează organizarea muncii „din birou" le afectează autoritatea şi imaginea în colectivul de muncă pe care îl conduc, fără a prelua însă din responsabilitatea pe care şefii de atelier o au în realizarea producţiei;
- *conflictul de roluri* se produce atunci când unei persoane căreia i se atribuie un rol îi sunt transmise mesaje şi sarcini pe care respectiva persoană le percepe ca incompatibile între ele sau cu rolul ce i-a fost desemnat. Acest tip de conflicte apare atunci când organizaţia are o structură ierarhizată, piramidală, în care o persoană sau un grup de persoane distribuie rolurile salariaţilor din subordine. Aceste conflicte pot fi de patru categorii:
  - un conflict de roluri la nivel intrapersonal, ce afectează decidentul – acesta dă ordine şi transmite mesaje contradictorii care îi derutează pe angajaţi;

- un conflict de roluri între decidenţi, când ordinele date de aceştia contravin unul altuia şi creează derută între subordonaţi;
- un conflict interroluri, când îndeplinirea unei funcţii sau sarcini contravine unui alt rol al aceleiaşi persoane – de exemplu, efectuarea în mod repetat a unor ore suplimentare, la solicitarea şefului, afectează rolul de mamă al persoanei respective, care nu-şi mai poate îndeplini îndatoririle familiale normale;
- un conflict între convingerile şi valorile personale şi sarcinile ce decurg din îndeplinirea rolului profesional în organizaţie – de exemplu, obligaţia de a lucra sâmbăta pentru un credincios adventist.

Toate aceste tipuri de conflicte antrenează la persoanele vizate o atitudine agresivă, manifestări de ostilitate în comunicare, realizarea deficitară a sarcinii trasate sau dorinţa acestor persoane de a găsi căi de aplanare a conflictului apărut.

Un alt tip de conflicte sunt *pseudoconflictele* sau *conflictele de manipulare* (Mathis, Nica, Rusu, 1997). Autorii citaţi le consideră ca fiind forme conflictuale specifice societăţilor totalitare şi posttotalitare. Avându-şi originea în practicile politice, ele cuprind sfere largi ale vieţii politice, sociale şi economice. Autorii citaţi identifică trei forme principale de manifestare a acestor conflicte:

- pseudoconflictul pentru *salvarea imaginii*;
- pseudoconflictul cu rol de *„vârf de lance"*;
- pseudoconflictul folosit ca *„atu"*.

Conflicte de acest tip apar, cel mai adesea, între grupuri ce coabitează, au interese comune, dar coabitarea poate duce la prejudicierea raporturilor grupului dominant faţă de alte grupuri. Aceste conflicte sunt, de regulă, sprijinite de o largă mediatizare cu scopul de a le face cunoscute grupurilor exterioare conflictului, faţă de care grupul dominant are unele interese.

Între cele două grupuri în conflict se instalează *raporturi de suprafaţă vizibile* şi *raporturi invizibile*. La nivel de suprafaţă, grupul dominat întreprinde acţiuni negative, devenind ţinta atacurilor mediatice. În acest fel, puterea şi influenţa grupului dominant cresc. Prin raporturile invizibile dintre cele două grupuri, grupul dominant monitorizează acţiunile celuilalt grup şi, la nevoie, intervine pentru a-l proteja în situaţii critice (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 330). O ilustrare a acestui tip de conflict ar putea fi mineriada din 1991 şi raporturile sale cu puterea politică de atunci.

Înainte de a se trece la rezolvarea conflictelor – prin decizie sau negociere –, este important să se facă o identificare corectă a tipului de conflict şi o evaluare a căilor şi a dificultăţilor de soluţionare a conflictului. Primul element de identificare este tipul obiectivului pentru care s-a intrat în conflict. Conflictul va fi soluţionat mai uşor dacă i se cunoaşte natura şi problemele pot fi împărţite pe categorii şi subcategorii care pot fi soluţionate separat.

Un alt factor de diagnosticare este importanţa mizei conflictului pentru fiecare dintre părţile antrenate şi consecinţele unui eventual câştig sau ale pierderii. Este important de evaluat gradul de interdependenţă a părţilor şi modul în care soluţionarea conflictului le va influenţa pe fiecare. Un alt element ce trebuie analizat este tipul de relaţii dintre părţi. Dacă ele au relaţii pe termen lung a căror stabilitate trebuie menţinută, părţile vor fi mai cooperante în rezolvarea conflictului.

Rezolvarea conflictului depinde, de asemenea, de tipul de management şi structura liderului. Într-un sistem laxist, conflictul va fi mult mai dificil de rezolvat decât într-un management structurat ce urmăreşte clar realizarea obiectivelor organizaţiei.

Când conflictul pare fără ieşire pentru cele două părţi, este recomandabil să se facă apel la un mediator ce generează încredere şi e acceptat de ambele părţi fără rezerve. Dacă acel conflict este complex, o soluţie ar fi tratarea şi negocierea secvenţială a acestuia şi obţinerea unor victorii prin paşi mici.

3.2. Negocierea conflictelor

Conform *DEX*, *a negocia* înseamnă: 1. a trata cu cineva încheierea unei convenţii economice, politice, culturale etc.; a intermedia, a mijloci o afacere, o căsătorie; 2. a efectua diverse operaţii comerciale de vânzări de titluri, rente etc.

Negocierea reprezintă un tip de interacţiune umană în care partenerii sunt legaţi prin anumite interese comune, dar şi separaţi prin divergenţe ce ţin de rezolvarea acestor interese. În negociere sunt implicate persoane sau grupuri ce doresc un bun material sau un avantaj pe care îl pot obţine de la partener, prin desfăşurarea unor strategii specifice, în care se dezvoltă un anumit tip de comunicare. Negocierea se situează între rezolvarea problemelor şi conflict.

Negocierea reprezintă procesul prin care două sau mai multe părţi între care există interdependenţă – dar şi divergenţe – optează în mod voluntar pentru conlucrare în vederea soluţionării unei probleme comune prin ajungerea la un acord reciproc avantajos (Vasile, 2000, p. 138).

Negocierea cuprinde câteva caracteristici definitorii ca tip de interrelaţie: interdependenţa părţilor implicate, existenţa unor divergenţe sau neconcordanţe de opinii sau interese şi voinţa părţilor de a conlucra pentru găsirea unei soluţii reciproc avantajoase în rezolvarea problemei (Vasile, 2000, pp. 138-142). Redăm pe scurt aceste caracteristici, conform autorului citat, adăugând exemple:

- *interdependenţa* derivă din existenţa unui interes sau participarea la un proiect comun, în care fiecare din părţi doreşte să se implice, pornind iniţial de pe poziţii conceptuale sau nevoi diferite. De obicei, una din părţi – cea care iniţiază negocierea – doreşte să obţină, în condiţii care să o avantajeze, ceva de la cealaltă parte. De exemplu, în negocierea comercială, motivaţia de bază este satisfacerea unor nevoi economice. Cumpărătorul va dori să achiziţioneze un produs, în timp ce vânzătorul are nevoie de contravaloarea acestuia pentru a-şi rezolva probleme ce ţin de propria afacere (investiţii, plăţi salariale etc.). Interesul comun al celor doi este să încheie tranzacţia. La nivelul relaţiilor manageriale, managerul are anumite cerinţe faţă de subalterni, dar nu se poate dispensa de rolul lor în ierarhie. Pe de altă parte, aceştia au nevoie de remunerarea muncii prestate, în limitele contractuale negociate cu angajatorul (sau impusă de el cu asentimentul angajatului, fără ca, prin aceasta, să devină imuabilă). Proiectul comun este reprezentat de interesul tuturor pentru bunul mers al întreprinderii sau instituţiei, fără de care ambii ar fi prejudiciaţi;
- *divergenţele* reprezintă a doua condiţie a negocierii. Dacă interacţiunea dintre părţi este consensuală, negocierea îşi pierde obiectul. În negocierile salariale, urmând

regula psihologică a evoluţiei nevoilor, după o negociere se instalează o perioadă de echilibru în care se consideră că nevoia a fost satisfăcută, după care intervine o nouă nevoie a aceleiaşi părţi şi negocierea se reia pentru obţinerea unor noi drepturi salariale. În negocierea comercială, cererea şi oferta fiind dictate de regulile pieţei, punctele de divergenţă sunt influenţate de existenţa concurenţei. Divergenţele se pot referi la un câmp conceptual (divergenţe de idei, concepţii asupra vieţii, conflicte multiculturale etc.) sau la obţinerea unui bun material. Uneori cele două se îmbină, dând negocierilor un caracter mai complex (de exemplu, negocierile sindicale care nu urmăresc numai aspecte salariale, ci şi ameliorarea condiţiilor de muncă, protecţia şi securitatea muncii, dezvoltarea unor sectoare ale întreprinderii etc.). Indiferent de situaţie, este necesar ca atât cererea, cât şi oferta negociatorilor să fie realiste şi să respecte interesele ambelor părţi;

- *conlucrarea părţilor*, a treia condiţie indispensabilă a negocierii, face să se poată realiza schimbul de valori spirituale sau materiale puse în joc, pe baza respectării unor principii admise de ambele părţi şi prin mecanisme specifice cunoscute şi acceptate de parteneri. Negocierea nu este totuna cu transferul unilateral de valori de la o parte spre cealaltă, ci implică acomodarea reciprocă la nevoile identificate, nevoi ce se subsumează unui nivel de aşteptări diferit, dar nu independent. Astfel, refuzul angajatorului de a renegocia drepturile salariale poate duce la grevă, ceea ce îi va afecta profund interesele. Cererea unui preţ prea mare pentru un produs oferit spre vânzare, în lipsa flexibilităţii, va duce la imposibilitatea vinderii acestuia.

Este evidentă o altă trăsătură a negocierii, şi anume *caracterul ei voluntar*. Nici o parte nu poate fi obligată să accepte negocierea şi fiecare din părţi se poate retrage dacă termenii negocierii nu îi convin şi nu vede posibilă încheierea unui acord. În acest din urmă caz, de obicei se ajunge la conflict deschis (grevă, război, ruperea relaţiilor dintre parteneri etc.), fapt ce are consecinţe negative asupra celui ce a părăsit masa tratativelor.

Rezultatul negocierii se concretizează într-un *acord reciproc avantajos*. Avantajul obţinut se măsoară, de obicei, pe baza unor criterii subiective, în funcţie de nivelul de expectanţă al solicitantului şi nivelul acceptabil al cedării din partea celeilalte părţi implicate. O negociere este considerată reuşită dacă fiecare parte este mulţumită de rezultat şi a obţinut avantajele pe care le scontase sau aproape, pentru satisfacerea nevoii iniţiale.

Apariţia situaţiei de negociere este condiţionată şi de alţi factori fără de care procesul nu poate avea loc. Astfel, negocierea nu poate avea loc decât dacă problema nu poate fi rezolvată prin voinţa sau acţiunea unei singure părţi. De exemplu, multe dintre deciziile manageriale ce asigură bunul mers al producţiei sunt impuse de manager sau de consiliul de administraţie, fără a fi negociate cu sindicatele sau salariaţii întreprinderii. În subsidiar însă, există totuşi un acord reprezentat de votul de încredere pe care managerul şi consiliul de administraţie l-au primit în momentul învestirii în funcţie. La fel în comerţ, preţurile afişate în magazine nu sunt negociabile, cumpărătorul pornind de la premisa că acestea au fost stabilite corect, după criterii de piaţă care îi reprezintă şi interesele sale. El are, de asemenea, posibilitatea să cumpere din alt magazin care i se pare mai convenabil ca ofertă.

O altă condiţie a negocierii este ca *ambele părţi să aibă ceva de oferit*. Un salariat ce doreşte un salariu mai mare trebuie să ofere, la rândul său, o muncă de o calitate

superioară, care să aducă un profit firmei. O diferenţă de preţ la două produse de acelaş tip trebuie să se justifice printr-o calitate mai bună, un design nou etc.

Odată îndeplinite condiţiile pentru negociere, este necesară *dorinţa/voinţa ambelor părţi de a negocia*. Lipsa acestui factor apare mai ales în situaţiile de conflict (militar, grevist etc.), când una din părţi consideră că nu şi-a epuizat forţa care ar putea-o face să câştige mai multe avantaje printr-o victorie decât prin negociere.

În cazul când condiţiile impuse de una din părţi sunt inacceptabile, cum ar fi un act terorist, acte făţişe de discriminare sau xenofobie, negocierea nu poate fi angajată, deoarece se încalcă înseşi condiţiile negocierii despre care am discutat deja. La fel, nu îndeplinesc condiţiile unei negocieri situaţiile în care una din părţi face presiuni asupra celeilalte, îngrădindu-i, astfel, libertatea de decizie (de exemplu, proteste armate, stare de asediu etc.).

3.2.1. *Elementele fundamentale ale negocierii*

Obiectul negocierii reprezintă problema supusă dezbaterii, faţă de care părţile manifestă interese divergente şi care urmează să fie soluţionată printr-un acord.

Obiectul negocierii poate fi (Vasile, 2000, p. 174):

- tranzacţionarea unor produse sau servicii, ale căror rezultate vor fi descrise prin contracte de vânzare-cumpărare, de distribuţie, de asociere, de asistenţă tehnică sau financiară, de împrumut, de cumpărare de acţiuni etc.;
- regulile ce guvernează un raport între grupurile sociale, cum ar fi raporturile de muncă dintre administraţie şi conducere; acestea au un caracter dinamic şi reconfigurarea lor trebuie adesea negociată (negocierea socială);
- problema care trebuie rezolvată, asociată, de pildă, unui conflict în curs, legat de alocarea unor resurse limitate (financiare, umane);
- oportunitatea care să fie valorificată sau un proiect comun pe care părţile doresc să-l transforme în realitate.

Contextul negocierii poate fi descompus în mai multe componente, fiecare dintre acestea având o potenţialitate de influenţare şi structurare a strategiilor şi proceselor (Vasile, 2000, p. 176):

- cadrul general al negocierii – condiţiile generale de mediu: factori sociali, culturali, tehnologici, politici; condiţiile şi tendinţele pieţei; evenimente colaterale (de exemplu, opinia publică, o schimbare de alianţe ale unuia dintre parteneri, propunerea de achiziţie a firmei);
- cadrul particular al negocierii – condiţiile specifice ale partenerilor: starea economică şi financiară (de exemplu, solvabilitate), politici şi strategii relevante (de exemplu, politici de marketing, de investiţii), evenimente majore pe care le-au parcurs (de exemplu, un furnizor tradiţional a reziliat un contract recent) etc.;
- antecedentele relaţiei: întâlnirile anterioare, o relaţie pe termen lung sau întâmplătoare, comportamentul în negociere al persoanelor implicate etc.;
- circumstanţele negocierii: locul, durata, momentul, influenţa timpului asupra celor doi parteneri, agenda întâlnirii, acţiuni cooperante sau conflictuale întreprinse anterior negocierii.

Înţelegerea contextului se bazează pe culegerea de informaţii ce vor fi apoi valorificate în timpul negocierii.

Orice negociere implică atingerea unor ţinte, satisfacerea unor interese sau nevoi. Nevoile, dorinţele sau motivaţiile părţilor sunt cele care le determină să se comporte într-un anumit mod şi să se situeze pe anumite poziţii în cursul negocierii. În procesul de negociere, interesele nu se exprimă în mod direct, ci codificat, prin *poziţia de negociere* (Vasile, 2000, p. 177). Astfel, proprietarul unei maşini vechi nu va spune: „Cer pe maşină banii care îmi trebuie pentru a completa suma necesară pentru o maşină nouă", ci va spune că preţul de vânzare este de 3.500 de dolari. Cumpărătorul, la rândul său, nu va spune: „Ofer exact banii de care dispun în acest moment fără să mă împrumut", ci va spune că oferă 3 000 de dolari. Poziţia de negociere reprezintă, de cele mai multe ori, punctul de plecare al discuţiilor. Negociatorii nu operează nemijlocit cu interesele, ci mijlocit prin poziţiile care le codifică.

Miza negocierii – miza reprezintă importanţa pe care negociatorul o acordă obiectului negocierii şi depinde de raportul dintre câştigurile şi pierderile asociate încheierii acordului (Vasile, 2000, p. 179). Astfel, un contract de vânzare pentru 1 000 de tractoare are, în principiu, o miză mai mare decât dacă obiectul ar fi un singur tractor. Aceasta pentru că producătorul poate câştiga mai mult în primul caz, chiar dacă pierde prin acordarea unei reduceri de preţ. Christophe Dupont (1994) face distincţie între miza instrumentală, care rezultă din consecinţele imediate ale acordului, şi miza fundamentală, rezultând din efectele majore, de regulă pe termen lung. Astfel, miza instrumentală în vânzarea a 1 000 de tractoare poate fi câştigul (profitul), iar miza fundamentală câştigarea unui client important sau pătrunderea pe o piaţă-ţintă. *Miza nu trebuie confundată cu obiectivul negocierii, fiind mai curând valoarea atingerii acestui obiectiv* (Vasile, 2000, p. 179). Astfel, când un angajat solicită o mărire de salariu, miza rezultă din contrabalansarea câştigului material scontat cu riscurile asumate (firma poate renunţa la serviciile sale).

BATNA – negocierea nu este singura modalitate de rezolvare a unei probleme şi, din diferite motive, s-ar putea să nu fie nici cea mai potrivită, fiind posibil ca tratativele să fie întrerupte fără să se ajungă la un acord. Această ipoteză trebuie avută întotdeauna în vedere de negociator. El trebuie să aibă în vedere ce alternativă ar avea în cazul în care negocierea eşuează sau tratativele sunt întrerupte. În această situaţie, va căuta o altă variantă de rezolvare a problemei. De exemplu, cel care vrea să vândă maşina ar putea apela la mica publicitate, acesta reprezentând costul de oportunitate al negocierii respective. Fischer şi Ury (1995), citaţi de Dragoş Vasile (2000, p. 180), utilizează termenul *BATNA* – cea mai Bună Alternativă la Non-Acord.

Puterea de negociere rezultă din resursele sau atuurile (puncte tari), dar şi din punctele vulnerabile (puncte slabe) ale negociatorului în relaţie cu partenerul. Thomson şi Farmer (1994, *apud* Vasile, 2000, p. 180) menţionează mai multe forme ale puterii în organizaţie:

- puterea poziţiei: locul persoanei în ierarhia organizaţiei;
- puterea expertizei: negociatorul are competenţe recunoscute în domeniu, ceea ce îl face indispensabil în grupul de negociatori;
- puterea dependenţei: faptul că activitatea unor persoane sau grupuri depinde de cea a altor grupuri, ceea ce presupune controlul asupra resurselor partenerului. Aceasta obligă negociatorii să acorde atenţie intereselor celeilalte părţi;

- puterea personală: charisma, capacitatea de a se impune într-un grup, abilitatea sau stilul personal de comunicare fac ca unele persoane să obţină rezultate mai bune decât altele în negociere;
- puterea invizibilă: reţeaua de relaţii personale ale negociatorului sau apartenenţa sa la un grup de putere.

În domeniul comercial, puterea de negociere poate fi:

- relativă: depinde de mărimea relativă a partenerilor (resurse materiale, tehnice, umane, financiare), de conjunctura pieţei etc.;
- absolută: este dată de poziţia dominantă pe piaţă sau de starea de dependenţă economică. Poziţia dominantă poate fi definită prin capacitatea unei firme care deţine o cotă substanţială pe o piaţă specifică, ceea ce-i permite să se comporte independent faţă de clienţi şi concurenţi. Astfel, ea poate majora preţul fără să se teamă că va pierde clienţi în mod semnificativ. Dependenţa economică se manifestă atunci când o firmă achiziţionează majoritatea resurselor de la un singur furnizor sau, invers, vinde majoritatea produselor unui singur beneficiar.

3.2.2. *Etapele negocierii*

Negocierea presupune răspunsuri clare la următoarele întrebări: „De ce negociem?"; „Cu cine negociem?"; „Ce negociem?"; „Cum negociem?" Pentru a răspunde la aceste întrebări, negocierea trebuie pregătită în următoarele direcţii: stabilirea obiectivelor negocierii; clarificarea priorităţilor; stabilirea zonelor de interes secundar şi strângerea informaţiilor importante pentru negociere. Pregătirea unei negocieri este o etapă esenţială pentru succesul acesteia. În această etapă, esenţial pentru negociator este să stabilească clar ce doreşte să obţină în urma negocierii, până unde poate ceda, în funcţie de obiectul negocierii şi poziţia pe care o deţine în negociere. Este, de asemenea, important ca persoana ce iniţiază negocierea să analizeze în prealabil punctele tari şi punctele slabe atât ale celui cu care va negocia, cât şi ale sale.

Odată stabiliţi aceşti parametri ce constituie faza de pregătire a negocierii, cel ce iniţiază o negociere trebuie să îşi dezvolte o strategie de abordare a problemelor, în funcţie de miză, de obiectul negocierii şi de persoanele cu care va negocia. Negocierea propriu-zisă reprezină modalitatea prin care negociatorul, folosind strategiile preconizate, va deţine poziţia cea mai bună în argumentare şi în convingerea celeilalte părţi. Negocierea se va termina întotdeauna cu un acord între părţi, acord ce poate fi o simplă strângere de mână, într-o negociere cu miză mică, până la acorduri scrise, laborios întocmite, în cazul, să spunem, al unei negocieri comerciale, la nivel de organizaţie, între furnizori şi beneficiari.

Stabilirea obiectivelor negocierii – într-o negociere este bine să se stabilească cel puţin trei obiective (Vasile, 2000, p. 219):

- un obiectiv de primă linie, care reprezintă cel mai bun rezultat vizat;
- un obiectiv de ultimă linie, care reprezintă cel mai slab rezultat acceptabil;
- un obiectiv-ţintă, obiectivul cu care ne aşteptăm să se termine negocierea.

Identificarea obiectivelor presupune, în acelaşi timp, renunţarea la obiectivele nerealiste, care nu au şanse de realizare, dar şi clarificarea punctului de ruptură, dincolo de care

disponibilitatea pentru negociere încetează. În jocul negocierii, ceea ce pentru un partener este un obiectiv de primă linie pentru celălalt este de ultimă linie.

Evaluarea cazului partenerului presupune reflectarea asupra intereselor, solicitărilor şi argumentelor partenerului şi luarea în considerare a existenţei unei posibile „agende ascunse", respectiv situaţia în care partenerul urmăreşte un alt obiectiv decât cel declarat. Acumularea a cât mai multe date despre cealaltă parte antrenată în negociere va influenţa stabilirea obiectivelor negocierii şi obţinerea, prin negociere, a unor rezultate care să-i mulţumească pe ambii parteneri.

Evaluarea punctelor tari şi a punctelor slabe, atât pentru sine, cât şi pentru parteneri, duce la evaluarea corectă a raportului de forţe dintre aceştia.

Ca *puncte tari* putem reţine : cunoaşterea problemei în discuţie ; experienţa anterioară în negocieri ; calitatea şi pregătirea negociatorilor ; personalitatea negociatorilor ; resursele superioare de timp ; resurse financiare mai mari ; poziţia mai bună pe piaţă (în cazul unei negocieri comerciale) etc.

Ca *puncte slabe,* putem reţine : abordarea diletantă a problemei ; stabilirea neclară a obiectivelor ; lipsa de experienţă şi de pregătire a negociatorilor ; argumentarea deficitară şi neconvingătoare ; lipsa de rezistenţă la stres a negociatorilor ; timpul prea scurt ; resursele financiare inferioare celeilalte părţi etc.

Strategia negocierii reprezintă modalitatea prin care se realizează obiectivele propuse. Strategia trebuie să fie flexibilă şi nu foarte detaliată, pentru a permite schimbări conjuncturale în timpul negocierii. Ea va lua în calcul : personalitatea celor cu care se discută în negociere (dacă sunt persoane deja cunoscute) ; specificul problemei negociate ; resursele de timp de care dispunem ; întrebările pe care le adresăm în prima fază a discuţiilor ; previzionarea scenariului părţii adverse ; atingerea obiectivelor propuse.

Succesul strategiei aplicate depinde de tehnicile şi tacticile folosite şi de stilul de negociere adoptat. Modelul unei posibile negocieri poate fi următorul : părţile intrate în negociere îşi prezintă propunerile ; la început, propunerile nu sunt acceptate de cealaltă parte. Se fac concesii şi de o parte, şi de cealaltă, ambele părţi urmărind un câştig maxim şi o pierdere minimă. În final, se ajunge la *un acord acceptat de ambele părţi*. Negocierea este profund marcată de primele declaraţii. Acestea creează climatul de negociere, care poate fi ostil sau favorabil obţinerii unor acorduri. Este preferabil să lăsăm partea cealaltă să înceapă discuţia, pentru a vedea, încă de la început, dacă strategia aleasă de noi e bună. În cazul în care începem primii negocierea, trebuie să propunem cea mai bună ofertă pentru noi, pentru a putea face, ulterior, anumite concesii. În orice negociere trebuie avute în vedere câteva reguli :

- prima ofertă a unui partener de negociere trebuie respinsă, deoarece, în mod sigur, va veni o ofertă mai bună pentru noi ;
- întotdeauna se solicită mult şi se oferă puţin ;
- din primele discuţii se încearcă să se obţină cât mai multe informaţii despre cealaltă parte.

Informaţiile se obţin prin întrebări deschise, prin care se încearcă obţinerea unor informaţii generale, referitoare la problema discutată ; întrebări specifice, cu referire la un anumit subiect, pentru a cere clarificări şi amănunte ; întrebări închise, când se urmăreşte un răspuns prin DA sau NU, forţând partenerul să dea un răspuns hotărât sau

să ia o decizie; întrebări ipotetice, pentru dezvoltarea unor idei pe un anumit subiect şi testarea intenţiilor părţii adverse.

În timpul unei negocieri se poate intra într-un impas dacă o strategie propusă nu duce la atingerea obiectivului vizat sau dacă climatul negocierii a înregistrat o schimbare semnificativă. În acest caz, continuarea negocierii poate duce la agravarea situaţiei în care ne aflăm. În situaţia dată, este indicată întreruperea temporară sau amânarea negocierii, pentru a avea timp să studiem propunerile partenerului, înainte de a lua o decizie. O altă soluţie pentru a scoate o negociere din impas o reprezintă solicitarea unor noi informaţii şi eliminarea eventualelor bariere în rezolvarea problemelor prin reevaluarea inclusiv a propriilor poziţii, consultarea cu şefii ierarhici sau cu orice altă persoană care ne-a mandatat sau ar fi prejudiciată prin decizia noastră. Dacă este cazul, se poate cere completarea echipei de negociatori cu experţi în problemă sau persoane cu mai multă experienţă în negocieri sau chiar solicitarea intervenţiei unei terţe părţi, în calitate de mediator. Această terţă parte care intervine, cu acordul celor două părţi antrenate în negociere, poate avea rol de:

- conciliere, ajutând cele două părţi să ajungă la un acord;
- mediere, formulând o părere, un punct de vedere de care cele două părţi ţin cont;
- arbitraj, formulând o soluţie pe care părţile o acceptă deoarece nu au ajuns la un acord.

Negocierea propriu-zisă reprezintă o alternare de propuneri, compuse din *condiţie* şi *ofertă*. Condiţia reprezintă ce vrem noi de la partener şi poate fi exprimată în mod clar sau mai puţin clar. Oferta reprezintă ce oferim noi celeilalte părţi şi trebuie exprimată întotdeauna în mod vag – de exemplu, „Dacă accepţi... atunci pot să mă gândesc la cererea ta...", „Dacă faci... atunci aş putea lua în considerare...".

Posibilele tactici folosite în negociere pentru a ajunge la un acord sunt: explicaţii, sugestii, promisiuni, critici, ameninţări, scuze, umor. În timpul negocierii, o parte din informaţii le primim prin *limbajul nonverbal*: gesturi, mimică, expresia corporală.

Încheierea negocierii presupune *formularea unui acord şi asigurarea aplicării acordului*. O negociere este considerată a fi terminată când:

- ultima ofertă este cea mai bună dintr-o serie;
- concesiile partenerului devin din ce în ce mai mici şi mai greu de obţinut;
- partenerul nu se mai arată interesat de discutarea unor subiecte ale negocierii;
- partenerii nu mai răspund imediat la concesii, ci cer explicaţii de ce nu este acceptat nivelul oferit şi, invers, explică de ce oferă doar o anumită valoare;
- este accentuată prezentarea avantajelor oferite (Vasile, 2000, p. 258).

Formularea unui acord reprezintă, în mod necesar, rezultatul negocierii, redactat într-o formă convenabilă. La sfârşitul negocierii se face un *rezumat* al fiecărei probleme negociate, acest rezumat fiind acceptat de părţile implicate în negociere. Problemele se prezintă clar, pentru a nu lăsa loc la ambiguităţi. Dacă există o neînţelegere oricât de mică, atunci este necesară redeschiderea negocierii.

Asigurarea aplicării acordului presupune transpunerea acestuia în practică. În acest scop, redactarea acordului este însoţită de stabilirea unui program în care sunt incluse etapele de aplicare a acordului, termenele de aplicare şi părţile care au responsabilitate în aplicarea acordului (Frujină, Teşileanu, 2002, p. 97).

Tehnici şi tactici de negociere: strategia de negociere reprezintă, după cum am stabilit deja, un plan de ansamblu al procesului de negociere. Ea presupune un grad mare de stabilitate. Strategia este formată din tehnici şi tactici de negociere. „Totalitatea procedeelor ce urmează a fi utilizate în desfăşurarea procesului de negociere formează tehnicile de negociere." (Pistol, 2002, p. 90) Tehnicile de negociere reprezintă metode de abordare şi rezolvare a sarcinilor care intervin pe parcursul negocierii, cum ar fi:

- modul de abordare a obiectivelor negocierii (separat sau ca pachet de obiective);
- modul de abordare a obiectului negocierii, ceea ce poate implica luarea în discuţie a unor aspecte noi sau redefinirea obiectului negocierii;
- modul de purtare a discuţiilor în cadrul negocierii

Tacticile de negociere reprezintă procedee de acţiune care sunt utilizate în situaţii specifice de negociere, pentru influenţarea partenerilor (Vasile, 2000, p. 273). Ele sunt aplicate în anumite contexte ale desfăşurării negocierii. Caracteristicile principale ale tacticilor sunt marea lor diversitate şi adaptabilitate la context.

Dintre tacticile de negociere, menţionăm (Frujină, Teşileanu, 2002, pp. 101-104):

- întrebarea directă, ce permite abordarea unor aspecte neclare sau care pot genera suspiciune, precum şi dobândirea unor informaţii;
- accentuarea punctelor tari, cu efectul de susţinere a propriei poziţii în procesul de negociere;
- minimalizarea punctelor slabe, cu un efect asemănător tacticii prezentate anterior;
- amânarea răspunsului, pentru a nu prezenta imediat propria poziţie;
- punerea la îndoială a faptelor, a ipotezelor, a concluziilor, cu scopul de a submina poziţia partenerului de negociere;
- oferte condiţionate (cedez ceva dacă primesc altceva);
- folosirea umorului, prin care se detensionează anumite situaţii şi prin care se poate crea un climat pozitiv;
- „insistentul" ca tactică de negociere se bazează pe repetarea insistentă şi stereotipă a unei cereri până când partea cealaltă cedează – de exemplu, cererea unui copil pentru a-i fi cumpărată o jucărie dintr-un magazin. Într-o relaţie de cooperare pe termen lung, tactica aceasta nu este recomandată, fiind considerată extrem de agasantă;
- „când trebuie, spune NU." Sunt situaţii în care nu avem puterea să spunem NU. În astfel de cazuri, nu vom spune nici un DA hotărât; problema pare pe calea rezolvării, dar rezolvarea nu ne satisface dorinţele. Aşa că, pe parcurs, devenim şi mai nehotărâţi, ceea ce complică şi mai mult lucrurile. De aceea, este uneori preferabil să spunem NU hotărât, pentru a avea o situaţie clară;
- „prezentaţi avantajele, nu produsul." O negociere de succes, mai ales în realizarea schimburilor comerciale, presupune identificarea nevoilor clientului şi prezentarea produsului ca o soluţie la aceste nevoi. În prima fază a negocierii trebuie prezentate nu caracteristicile tehnice ale produsului sau ale serviciului oferit, ci avantajele folosirii acestui produs sau serviciu;
- „pas cu pas" – este cunoscută regula conform căreia poţi obţine avantaje mari prin paşi mici. Atunci când se cere mult şi repede, partea adversă are tendinţa de respingere. Din contră, concesiile se obţin mult mai repede atunci când se cere puţin. Succesele mici, dar repetate pot constitui un mare succes;

- „retragerea după refuz" – este o tactică de negociere care foloseşte tehnica manipulării. Bazându-ne pe această metodă, vom lansa o cerere mult mai mare decât vrem noi să obţinem, fiind aproape siguri că vom fi refuzaţi. După refuzul părţii adverse, vom formula cererea pe care de fapt o doream. Prin acest proces de manipulare, şansele de a nu fi refuzaţi şi a doua oară cresc considerabil. De exemplu, un vânzător cere pentru un tricou 50 de lei noi. Preţul ni se pare foarte mare şi vrem să plecăm. În acel moment, invocând un motiv oarecare, vânzătorul scade preţul la zece lei. În comparaţie cu primul preţ, zece lei ni se pare chiar convenabil şi îl cumpărăm. În acest exemplu, manipularea are două aspecte: *legea psihologică a contrastului* (suma de zece lei ni se pare mult mai mică decât 50 de lei) şi *legea psihologică a reciprocităţii* (avem sentimentul confuz că vânzătorul ne-a făcut o favoare prin micşorarea preţului şi ne simţim obligaţi să-i facem favoarea de a cumpăra tricoul);
- „tăcerea" ca reacţie la un răspuns care nu ne mulţumeşte poate semnala aşteptarea unor noi informaţii de la partener.

3.2.3. *Comunicarea în negociere*

Angajarea într-o negociere presupune un anumit tip de comunicare ce se va solda cu realizarea unei schimbări. Procesul respectiv are ca scop obţinerea unei apropieri pornind de la un punct iniţial divergent, pentru a se ajunge în final la stabilirea unui acord, a unei poziţii comun acceptate.

Pentru organizarea întâlnirilor de negociere, fiecare din părţi va parcurge un demers similar. Dacă vom compara cu o competiţie sportivă, fiecare echipă, având de trecut o unică probă, se antrenează separat şi ştie că rezultatul depinde de modul de pregătire propriu. În negociere, pregătirea constă în:

- culegerea elementelor de analiză a situaţiei ce face obiectul negocierii;
- cunoaşterea atuurilor de care dispunem, a punctelor tari şi a punctelor slabe;
- cunoaşterea poziţiei probabile a negociatorilor din echipa adversă.

Întâlnirea de negociere pune în joc strategii de comunicare diverse, în funcţie de etapele negocierii. Astfel, în prima etapă, ce marchează o ruptură cu o situaţie supusă schimbării, în care părţile îşi tatonează intenţiile, se va stabili climatul de comunicare şi se vor înlătura animozităţile ce ar putea exista, neîncrederea în partener sau neîncrederea în propriile forţe. În această fază, iniţiatorii negocierii trebuie să stabilească comunicarea astfel încât ceilalţi să nu se simtă inferiori sau frustraţi.

În următoarea etapă, odată stabilit climatul negocierii, se vor preciza problematica şi obiectivele acesteia. Este faza în care primează claritatea discursului pentru a face să treacă mesajul. Această etapă, ca şi cea următoare, de analiză a datelor problemei, necesită din partea negociatorilor atât calităţi ce ţin de producerea mesajului (claritate, concizie şi obiectivitate), cât şi de receptarea lui.

Dezbaterea asupra obiectului negocierii, faza cea mai importantă şi mai întinsă în timp, pune în joc calităţile de argumentare şi persuasiune ale fiecăreia din părţi. Câştigul depinde, în mare parte, de rezistenţa la stres, de mobilitatea în gândire şi de putinţa de a face combinaţii mentale, de capacitatea de analiză a reacţiilor verbale şi nonverbale ale partenerlui de negociere. Pentru că negocierea induce o schimbare, evaluarea rapidă a situaţiei – în condiţiile în care fiecare se află „sub lupă", reacţiile sale fiind pe loc

analizate şi interpretate pentru a marca puncte în favoarea adversarului – necesită dezvoltarea unor strategii de compromis exprimate prin tehnici de tatonare a stării de spirit a partenerului (gradul său de satisfacţie sau insatisfacţie, iritare, oboseală etc.).

În sfârşit, obţinerea acordului verbal, până la definitivarea sa în scris (dacă este cazul) sau până la certitudinea că negocierea şi-a atins scopul propus, trebuie să transmită un mesaj verbal care să nu fie perceput drept vexator de către cealaltă parte, în caz contrar existând riscul de a se anula rezultatul procesului de negociere.

Dacă am trasa portretul unui bun negociator, calităţile lui ar fi (după Charles, William, 1988, p. 103):

- să se cunoască pe sine pentru a rămâne stăpân pe sine şi pe situaţie;
- să ştie să asculte;
- să ştie să pună întrebări;
- să dovedească spirit de cooperare;
- să fie capabil să exprime o voinţă de schimbare;
- să aibă simţul improvizaţiei tactice;
- să dea dovadă de imaginaţie pentru a ieşi din impas;
- să fie disciplinat pentru a şti să aştepte faza de dezbatere ca să argumenteze.

Exerciţii

1. Lucraţi în perechi. Imaginaţi (sau alegeţi o temă din sectorul dumneavoastră de activitate) o problemă care poate fi obiectul unei negocieri. Formulaţi cu privire la problemă: a) întrebări deschise; b) întrebări specifice; c) întrebări închise; d) întrebări ipotetice.
2. Imaginaţi-vă o negociere care a ajuns într-o situaţie tensionată.
   A. Ce strategie credeţi că ar fi potrivită pentru obţinerea unui acord?
   B. Daţi un exemplu care să ilustreze strategia propusă. Lucraţi în grupe de câte patru.
3. Prezentaţi o situaţie de negociere în care aţi fost implicat, identificând principalele etape parcurse.
4. Imaginaţi o situaţie de negociere în care aplicaţi tactica „Când trebuie, spune NU" şi argumentaţi folosirea procedeului. Lucraţi în perechi.
5. Exemplificaţi diferitele tactici ce v-au fost prezentate cu situaţii concrete pe care le-aţi întâlnit în viaţa sau activitatea dumneavoastră.

3.2.4. *Stiluri de negociere*

Alegerea unui anumit stil de negociere este foarte importantă pentru rezultatul acesteia. În literatura de specialitate, Kenneth Thomas şi Ralph Kilmann au propus, într-o clasificare din 1974, cinci stiluri de negociere (*apud* Frujină, Teşileanu, 2002, p. 106): *colaborare*, *autoritate*, *conciliere*, *compromis* şi *evitare*:

- *colaborarea* este folosită atunci când problemele puse în discuţie sunt foarte importante şi nu permit compromisuri, dar şi pentru menţinerea relaţiilor dintre părţi. Ea presupune o poziţie de tip „câştig-câştig". Colaborarea necesită existenţa unei rezerve mari de timp pentru negociere;

- *autoritatea* este folosită într-o negociere de persoanele care deţin puterea. Vizează folosirea unor metode în forţă, fie pentru luarea unor decizii rapide, fie pentru luarea unor măsuri nepopulare. Presupune o poziţie de tip „câştig-pierdere", indiferent de gradul afectării relaţiei dintre părţi;
- *concilierea* este abordată atunci când negociatorul realizează că merge pe un drum greşit care ar duce la consecinţe nedorite. Presupune o poziţie de tip „pierdere-câştig", negociatorul urmărind o pierdere minimă, dar şi menţinerea relaţiilor cu partenerul de negociere;
- *compromisul* vizează găsirea unei soluţii care să fie acceptată deoarece satisface parţial părţile ce negociază; aceasta mai ales dacă nu dispunem de suficient timp sau dacă rezolvarea problemei este temporară. Compromisul presupune o poziţie de tip „câştig minim-pierdere minimă" pentru ambele părţi;
- *evitarea* este folosită atunci când nu există şanse de realizare a obiectivelor, nici măcar parţial. Presupune o poziţie de tip „pierdere-câştig", în acest caz partea cealaltă având posibilitatea de a câştiga.

Stilul de negociere trebuie ales în funcţie de problema negociată. Multe negocieri se realizează prin folosirea stilului de colaborare, dar, chiar în cadrul aceleiaşi negocieri, stilul se poate schimba, în funcţie de situaţia nou-apărută. Stilurile de negociere nu pot fi separate strict, acestea se îmbină ca piesele unui puzzle. Este evident că un negociator nu poate adopta un singur stil de negociere, dar se poate ca, într-o anumită situaţie, în funcţie de specificul problemei abordate, un anumit stil să fie predominant.

Alegerea unuia sau a altuia dintre stiluri depinde mult şi de *personalitatea negociatorilor*. Principalele tipuri de negociatori sunt (Pistol, 2002, pp. 36-37):

- *negociatorul autoritar*: este pasionat de activitatea desfăşurată; are un caracter rigid şi este puţin receptiv la argumentele sau informaţiile partenerului; este un bun organizator, dar, paradoxal, e lipsit de iniţiativă; pe parcursul negocierii intervine sporadic cu idei sau cu propuneri, dar, odată ce face acest lucru, încearcă, cu orice preţ, să-şi impună părerea;
- *negociatorul cooperant*: este un sentimental, dar încearcă şi, de cele mai multe ori, reuşeşte să fie realist; are o dorinţă lăuntrică de a fi util şi este satisfăcut atunci când poate depăşi momentele conflictuale; este preocupat în clarificarea negocierilor, pentru evitarea blocării comunicării şi găsirea unor soluţii conciliante; este un bun cunoscător al spiritului de echipă, civilizat, plăcut şi sociabil, e un partener ideal de echipă şi de negociere;
- *negociatorul permisiv*: nu doreşte să fie neapărat convingător, dar nu acceptă nici postura de învins; are un stil flegmatic, dar este şi un sentimental; are abilitatea de a tolera ambiguitatea şi conflictele; acceptă dezordinea, răspunsurile parţiale sau evazive; nu face uz de autoritate şi este iubit de colaboratori; de cele mai multe ori, nu are rezistenţa necesară negocierii;
- *negociatorul creativ*: este mai întâi un vizionar şi abia după aceea un organizator eficient; nu este preocupat neapărat de problemele concrete ale ordinii de zi, dar vine, de foarte multe ori, cu soluţii concrete.

Exerciţii

1. Identificaţi diferitele stiluri de negociere din experienţa dumneavostră de negociator sau din situaţii de negociere pe care le-aţi întâlnit în experienţa de viaţă.
2. Avem o situaţie de negociere în familie: soţul doreşte să vadă la televizor campionatul de fotbal, în timp ce, la aceeaşi oră, pe alt canal se transmite emisiunea preferată a soţiei. Ce stil de negociere adoptaţi pentru rezolvarea acestei situaţii?
3. Care sunt avantajele şi dezavantajele negocierii *face-to-face*, prin telefon sau prin e-mail? Argumentaţi răspunsurile şi precizaţi varianta pe care o preferaţi.
4. Lucraţi în perechi. Imaginaţi o situaţie de negociere conflictuală. Precizaţi stilul care poate sta la baza unei astfel de negocieri. Ce stil ar putea detensiona situaţia? Argumentaţi opţiunile.
5. Lucraţi în grupe de câte patru. Imaginaţi o situaţie de negociere realizată într-un climat bazat pe cooperare, care se schimbă radical în timpul discuţiilor, ajungându-se la conflict şi la un climat negativ de lucru. Analizaţi stilurile posibile de negociere adoptate în timpul discuţiei.

Test de identificare a stilului de negociere dominant, într-o situaţie conflictuală: testul cuprinde 25 de enunţuri referitoare la modul de a reacţiona, de a negocia într-o situaţie conflictuală. În acest sens, imaginaţi-vă un posibil conflict la care vă raportaţi (de exemplu, la serviciu sau în familie) şi încercaţi să păstraţi cadrul de referinţă ales pe tot parcursul chestionarului.

Citiţi enunţurile. Pentru fiecare enunţ, indicaţi pe o scală de la 1 la 5, prin încercuirea variantei, gradul în care credeţi că vă regăsiţi în afirmaţia respectivă. Cifra 1 reprezintă totalul dezacord cu enunţul şi se merge în creştere până la 5, care reprezintă totalul acord cu afirmaţia respectivă.

1. Încerc să evit persoana.	1 2 3 4 5
2. Schimb subiectul.	1 2 3 4 5
3. Încerc să înţeleg poziţia celeilalte persoane.	1 2 3 4 5
4. Devin sensibil la sentimentele celuilalt.	1 2 3 4 5
5. Consider că am greşit.	1 2 3 4 5
6. Îl împiedic pe celălalt să-şi atingă scopul prin folosirea puterii mele.	1 2 3 4 5
7. Încerc să aflu exact care sunt punctele de acord şi de dezacord.	1 2 3 4 5
8. Las impresia că sunt de acord.	1 2 3 4 5
9. Încerc să lămuresc lucrurile atât cât pot.	1 2 3 4 5
10. Solicit un arbitru pentru rezolvarea conflictului.	1 2 3 4 5
11. Sugerez o soluţie prin care să câştige ambele părţi.	1 2 3 4 5
12. Recurg la ameninţări.	1 2 3 4 5
13. Dacă este cazul, folosesc forţa.	1 2 3 4 5
14. Pe un ton rugător, insist până obţin ceea ce doresc.	1 2 3 4 5
15. Renunţ la poziţia mea, dar las să se vadă că-mi este foarte greu.	1 2 3 4 5
16. Sunt politicos şi-mi cer scuze.	1 2 3 4 5
17. Aduc noi puncte în discuţie în schimbul renunţării la altele.	1 2 3 4 5
18. Încerc să merg pe o cale de mijloc.	1 2 3 4 5
19. Evit să jignesc cealaltă parte.	1 2 3 4 5

20. La începutul discuţiei, spun tot ce vreau să spun. 1 2 3 4 5
21. Delimitez clar poziţiile noastre. 1 2 3 4 5
22. Renunţ la unele pretenţii, dacă şi cealaltă parte renunţă la altele. 1 2 3 4 5
23. Las rezolvarea cazului pe seama celeilalte părţi. 1 2 3 4 5
24. Insist asupra caracterului logic al argumentelor mele. 1 2 3 4 5
25. Vin în întâmpinarea dorinţelor celeilalte părţi. 1 2 3 4 5

Pentru determinarea stilului de negociere dominant, adunaţi punctajele acordate enunţurilor, astfel:

Stilul de negociere	Enunţurile	Total puncte acordate
Colaborare	3, 4, 7, 9, 20	
Autoritate	6, 12, 13, 14, 24	
Conciliere	5, 15, 16, 19, 25	
Compromis	11, 17, 18, 21, 22	
Evitare	1, 2, 8, 10, 23	

Testul reprezintă o adaptare a modelului elaborat de Kenneth Thomas şi Ralph Kilmann (*apud* Frujină, Teşileanu, 2002, pp. 110-111).

3.2.5. *Greşeli tipice în negociere*

Orice negociator, chiar şi experimentat, poate greşi, fie din stabilirea unor obiective neadecvate situaţiei, fie din necunoaşterea partenerului. Este cunoscut că fiecare negociere reprezintă, de fapt, o luptă între cele două părţi. Pentru a-şi atinge scopul, fiecare poate recurge la mici trucuri sau la adevărate tehnici de manipulare care să-l pună într-o situaţie favorabilă. Exemple de trucuri: disconfortul creat partenerului prin mici incidente (răsturnarea unui pahar, încurcarea hârtiilor, zgomote perturbatoare etc.), plasarea într-un loc ce creează disconfort (prea aproape de sursa de căldură sau de aerul condiţionat, cu faţa spre soare, departe de sursa de lumină etc.).

Aceste trucuri pot totuşi să inducă partenerului o stare de iritare atât de mare încât acesta să nu mai dorească continuarea negocierii. Manipularea, potrivit psihologiei sociale, reprezintă crearea, cu premeditare, a unei situaţii sociale pentru a influenţa reacţiile şi comportamentul diferitelor persoane în sensul dorit de manipulator. Folosirea manipulării poate aduce câştig pe termen scurt; pe termen lung s-ar putea însă ca învingătorul de moment să piardă, lăsând timp partenerului să-şi amelioreze strategia şi să-şi apere mai bine interesele.

Greşeli care pot fi făcute într-o negociere (Frujină, Teşileanu, 2002, pp. 113-114):

- abordarea negocierii pornind de la o idee preconceputǎ, inexistenţa unui plan clar al problemelor abordate sau ignorarea contextului în care se desfăşoară negocierea sau a importanţei factorului timp;
- formularea deficitară a obiectivelor, urmărirea unui obiectiv prea general sau urmărirea obsesivă a unor obiective nerealiste;
- greşeli ale negociatorului, cum ar fi: adoptarea unei poziţii rigide, neacceptând compromisuri, sau, din contră, adoptarea unei poziţii exagerat de permisive, făcând

prea multe concesii chiar de la început; necunoaşterea puterii deţinute, a punctului, limitei până la care să negocieze, a momentului când să încheie negocierea sau a autorităţii ce ia decizia finală; ignorarea reacţiilor verbale şi mai ales nonverbale ale partenerului de negociere; ignorarea posibilelor puncte tari sau slabe ale partenerului; blocarea partenerului în încercarea de a face prima ofertă; neascultarea atentă a partenerului, nerăbdarea, agresivitatea.

O clasificare a celor mai frecvente greşeli pe care le fac negociatorii este prezentată de J.-M. Hiltrop şi S. Udall (1999, *apud* Frujină, Teşileanu, 2002, pp. 114-117). Autorii denumesc aceste abordări *sindroame*, acestea fiind constituite din mai multe greşeli pe care le fac, de regulă, negociatorii. Acestea sunt:

- abordarea „sensului unic";
- abordarea „câştig-pierdere";
- abordarea „mersul la întâmplare";
- abordarea „evitarea conflictului".

Abordarea „sensului unic" apare atunci când negociatorii unei părţi cred că au găsit soluţiile optime pe care vor să le impună părţii adverse. În astfel de cazuri, cu greu se acceptă compromisuri, iar încheierea unui acord pare dificilă. În timpul negocierii apar întreruperi frecvente ale celeilalte părţi, frustrări şi respingeri ale unor discuţii care nu sunt legate de soluţia preconizată.

Abordarea „sensului unic" poate fi considerată şi tactica „faptului împlinit" prin care, la începutul negocierii, sunt prezentate condiţii şi documente care nu mai pot fi puse în discuţie. Sunt lăsate pentru discuţii doar aspectele minore.

Abordarea „câştig-pierdere" se întâlneşte atunci când negocierea este considerată o bătălie ce trebuie câştigată cu orice preţ. Nu se acceptă argumentele celeilalte părţi, mai degrabă se aduc critici. Abordarea „câştig-pierdere" se bazează pe autoritarism. Negociatorul nu vede decât interesele proprii şi nu ţine cont de interesele partenerului. Dacă se ajunge la un acord, acesta este impus. Cealaltă parte este considerată „adversar", „duşman". De exemplu, o familie negociază unde să meargă în concediu. Copilul: „Eu vreau la mare". Tatăl: „Nu sunt de acord". Mama: „Eu aş vrea să revăd Sighişoara". Tatăl: „Nici vorbă. Eu decid. Mergem la munte".

Abordarea „mersul la întâmplare" apare atunci când negociatorii nu pregătesc din timp negocierea. Ei nu cunosc bine problema, nu au luat în calcul toate variantele care pot apărea. Discuţiile sunt sterile şi, dacă se ajunge la o înţelegere pe o anumită componentă, aceasta este foarte repede abandonată. De regulă, negocierile de acest fel se termină printr-o amânare a rezolvării problemelor.

Abordarea „evitarea conflictului" apare atunci când negociatorii nu doresc să rezolve, cu adevărat, conflictul. Se negociază aspecte neesenţiale, iar în legătură cu problemele esenţiale se fac promisiuni nesincere. Stilul de negociere dominant este cel de evitare. Negociatorul nu doreşte nici victoria, nici înfrângerea, ci o formă de neimplicare. Această situaţie poate fi întâlnită atunci când: miza negocierii este prea mică, problema neavând o mare importanţă; conflictul nu-l priveşte direct pe negociator; conflictul nu se rezolvă la acest nivel.

Exerciţii

1. Daţi un exemplu de negociere în care greşeala ar consta în evitarea, de către cei implicaţi în procesul de negociere, a unui conflict. Analizaţi efectele care se pot produce:
   a) pe termen scurt;
   b) pe termen lung.
2. Lucraţi în grupe de câte patru. Daţi un exemplu de negociere în care una din părţi pleacă de la o prejudecată.
   a) Analizaţi efectele acestei abordări pentru negociere şi pentru realizarea unui acord între părţi.
   b) Cum aţi proceda dacă aţi fi partenerii de negociere? Argumentaţi-vă răspunsul.
3. Cele zece porunci ale negocierii. Identificaţi câte o situaţie care să ilustreze fiecare dintre cele zece „porunci" şi exemplificaţi cu câte un caz concret. Activitate pe grupe.

Huthwaite International a condus cea mai extinsă cercetare prin observarea directă a unor negocieri comerciale sau contractuale reale. Redăm din acest studiu câteva linii directoare pentru o negociere de succes sau „Cele Zece Porunci ale Negocierii", cum le numeşte Barry Hazelwood (Delivery Services Manager, Huthwaite International):

1. întâi vinde, negociază după – şi doar dacă eşti nevoit! Dacă îi poţi vinde clientului o soluţie neschimbată, la preţul din ofertă, de ce să negociezi? Totuşi, acest lucru se întâmplă rar în cazul marilor contracte. În general, clientul va semnala începutul unei negocieri spunînd ceva de genul: „Mi-ar plăcea să lucrăm împreună dacă...". Negociatorii slabi au făcut deja concesii pentru a ajunge în punctul acesta; cei abili nu;
2. să nu faci niciodată concesii, ci schimburi. Negocierea eficientă implică mişcarea ambelor părţi spre un deznodământ. Evită să „dai" ceva fără să „primeşti" altceva în schimb. Când trebuie să modifici poziţia pe care ai anunţat-o, fă o ofertă condiţionată – de exemplu, „Aş putea schimba X, dacă sunteţi pregătit să schimbaţi Y". Acest lucru este deosebit de important spre sfârşit. Atracţia unei afaceri încheiate îi poate împinge pe cei neavizaţi spre concesii unilaterale;
3. *win/win* (câştig/câştig) nu înseamnă 50/50. Suntem încurajaţi cu toţii să urmărim situaţiile *win/win*, însă Huthwaite urmăreşte să-şi ajute clienţii să obţină *win/win* – cel mai bun contract posibil pentru ei care să permită totuşi un câştig pentru partea cealaltă. O încheiere *win/win* nu este, în nici un caz, o împărţire a diferenţei, nici un motiv de a ne simţi jenaţi că ne apărăm propriile interese;
4. puterea vine din minte. Mulţi vânzători simt că puterea în negociere este de partea cumpărătorului. Însă experienţa de lucru cu cumpărătorii arată că ei susţin deseori părerea opusă. Şi ei au nevoie ca produsul să fie vândut şi deseori nu îşi pot permite ca afacerea să nu iasă. Puterea este deci o problemă de percepţie. Dacă te simţi puternic, eşti puternic şi te comporţi în consecinţă. Dacă te simţi slab, se aplică opusul. Dacă puterea se referă la percepţie şi sentimente, o poţi gestiona şi controla. Următoarele Porunci explică modul în care negociatorii abili generează şi gestionează sentimentele lor de putere;
5. pregăteşte-te şi plănuieşte cu grijă. Negociatorii abili urmăresc câţiva paşi înainte de a intra în negociere:

- dezvoltă o „repliere" credibilă sau o „BATNA" (*Best Alternative To a Negotiated Agreement* – Cea Mai Bună Alternativă a Unei Înţelegeri Negociate). Aceasta nu reprezintă cel mai rău caz pe care l-ai accepta, ci descrie mai degrabă ce vei face dacă respectiva negociere eşuează în întregime. O bună „repliere" te împiedică să simţi că trebuie să baţi palma cu orice preţ;
- găseşte cât mai multe aspecte negociabile cu putinţă, stabileşte o prioritate între acestea şi dezvoltă o plajă de negociere pentru fiecare dintre ele, de la „ideal", trecând prin „ţintă", până la „cel mai rău". De asemenea, calculează costul unor concesii pentru fiecare aspect, pentru a evita greşeli impulsive şi costisitoare în timpul dezbaterilor încinse;
- repetă tot acest proces, încercând, de data aceasta, să gândeşti din punctul de vedere al celeilalte părţi;
- petrece timp pentru a identifica „terenul comun" şi planifică modul în care îl poţi folosi în timpul negocierii.

Astfel, negociatorii abili îşi gestionează sentimentele de putere şi identifică posibilele scăpări, schimburi sau „jokeri" pentru a-şi acorda flexibilitate maximă în negociere;

6. identifică şi foloseşte-ţi „jokerii". Ceea ce numim „joker" este ceva al cărui cost pentru tine este mai mic decât valoarea pe care i-o atribuie cealaltă parte. Poate deci să fie schimbat pe ceva care are valoare pentru tine. A compara priorităţile – ale tale şi ale partenerului – pentru fiecare aspect negociabil duce la identificarea acestor „jokeri";
7. logica nu este convingătoare. Şi negociatorii abili cunosc acest lucru. Ei nu îşi copleşesc adversarii şi nu folosesc lungi lanţuri de argumentări logice. Au doar una sau două motivaţii-cheie pentru fiecare poziţie pe care o adoptă. Pregătesc însă multe întrebări relevante pentru a demonta poziţia celeilalte părţi. Obiectivul lor este să creeze un dubiu referitor la validitatea acelei poziţii – prima fază a persuasiunii. Ating a doua fază – crearea mişcării – oferind schimburi flexibile şi folosindu-şi „jokerii";
8. nu te mulţumi doar cu tăiatul plăcintei, ci creşte-o. Un acord bun este un acord creativ, ce adaugă valoare oricărui lucru pe care cele două părţi îl pot pune în joc. În mod ideal, acea valoare este creată în detrimentul unei a treia părţi – de exemplu, concurenţa! Pe parcursul planificării, negociatorii abili generează o arie vastă de opţiuni creative, în timp ce cântăresc modul în care fiecare aspect de negociat poate fi rezolvat. Ei caută valoarea suplimentară „în afara" afacerii;
9. dezvoltă-ţi abilităţile comportamentale. Pregătirea şi planificarea sună foarte bine, însă cu toţii ne regăsim în situaţii de negociere neaşteptate fără a avea timp nici pentru una, nici pentru cealaltă. Când se întâmplă acest lucru, singura portiţă care ne rămâne sunt abilităţile noastre personale de negociere. Stereotipul negociatorului cu expresie impenetrabilă şi caracter intransigent nu este corect. Negociatorii abili au repertorii comportamentale, precum şi flexibilitatea de a-şi potrivi comportamentul oricărei situaţii. Programele Huthwaite ajută dezvoltarea acestei flexibilităţi comportamentale.
10. păstrează toate mingile în aer până la sfârşit. Oricât de tentat ai fi, evită să închei dezbaterea unui aspect în timpul discuţiei, mai ales în cazul aspectelor minore. Riscul este să rămâi fără „jokeri", negocierea rezumându-se la dezbaterea unui singur punct

(în general, preţul) fără alternative pentru a ieşi din cercul vicios. Ai nevoie să-ţi creezi condiţiile pentru a „jongla" cu toate aspectele şi a le putea discuta în orice moment înainte de încheierea afacerii. Până în momentul în care ajungi la final, toate punctele trebuie stabilite provizoriu.

Şi bineînţeles, ca în orice set de Zece Porunci care se respectă, a mai rămas şi a unsprezecea:

11. mai bine nu închei afacerea decât să închei o afacere proastă. Evident, nu? Nu chiar, atunci când afacerea e în curs de luni de zile, pare a fi foarte aproape de final, tot ce mai trebuie pentru a o putea încheia fiind câteva ultime concesii. Pentru că le este clar care este cea mai proastă poziţie a lor şi şi-au stabilit rezerve credibile, negociatorii abili recunosc un acord prost şi nu le e frică să renunţe la el.

3.2.6. *Funcţiile negocierii*

Principalele funcţii ale negocierii sunt:

- rezolvarea unor conflicte;
- adoptarea unor decizii;
- introducerea schimbării;
- realizarea unor schimburi economice.

Rezolvarea conflictelor prin negociere: conflictele se nasc din divergenţe cu privire la interese, convingeri, opinii, sentimente etc. În funcţie de amploarea lor, se pot deosebi:

- conflicte de mare amploare, cum ar fi conflictele internaţionale sau unele conflicte sociale;
- conflicte mărunte, de fiecare zi, dintre vecini, colegi de serviciu, prieteni.

Teoretic, toate conflictele se pot rezolva prin negociere. În realitate, părţile antrenate în conflict nu văd elementele sau interesele comune, atenţia lor fiind îndreptată spre ceea ce îi desparte, spre zona de divergenţă a intereselor lor. Dacă nu se rezolvă prin negociere, conflictele pot duce la mari pierderi, iar în cazul conflictelor mici, la o permanentizare a lor.

Negocierea, ca modalitate de raportare la un conflict, este o modalitate creativă ce înlătură atât ignorarea acestuia, cât şi escaladarea prin confruntarea dintre părţi. Negocierea vizează adoptarea unor soluţii avantajoase pentru părţile aflate în conflict.

Negocierea trebuie precedată de acceptarea legitimităţii punctului de vedere susţinut de cealaltă parte şi recunoaşterea necesităţii cooperării, părţile aflate în conflict punând accent pe ceea ce le uneşte şi nu pe ceea ce le desparte.

Adoptarea unor decizii prin negociere presupune angajarea într-un efort susţinut de deliberare asupra alternativelor posibile şi alegerea celei corespunzătoare pentru soluţionarea optimă a unei probleme. Luarea deciziilor presupune o activitate care nu se poate învăţa. Chiar şi în cazul în care există situaţii decizionale ce se repetă după o anumită perioadă de timp, luarea deciziei tot va necesita un efort de deliberare, în funcţie de noua conjunctură sau de schimbarea unor parametri.

Pornind de la teoria raţionalităţii, potrivit căreia un om nu poate cuprinde „raţional" un fenomen economic sau social, în întregime, se ajunge la necesitatea ca o decizie să fie

luată de mai multe persoane. Aceasta presupune că toţi cei afectaţi de decizie vor căuta soluţii şi, prin negociere, vor găsi soluţia optimă. Deciziile pot fi clasificate pornind de la diferite criterii astfel (Frujină, Teşileanu, 2002, pp. 136-141):

- după frecvenţa în timp: periodice, neperiodice şi unice;
- după gradul de cunoaştere a mediului: în condiţii de certitudine, în condiţii de incertitudine, în condiţii de risc;
- după importanţa obiectivelor: strategice (pentru o perioadă mai mare de timp), tactice (pentru o perioadă mai mică de timp) şi curente;
- după numărul de criterii: în funcţie de un criteriu sau în funcţie de mai multe criterii;
- după sfera de cuprindere: individuale şi colective.

Introducerea schimbării într-o organizaţie sau în activitatea socială presupune negociere.

La nivelul unei organizaţii, negocierea este implicată, de exemplu, în decizia participativă, prin intermediul căreia managerii, dar şi executanţii încearcă să găsească modalităţi de reglementare a activităţii, posibilităţi de îmbunătăţire a activităţii viitoare sau soluţii pentru diferite probleme.

La nivel social şi politic, negocierea are un rol important în reglarea relaţiilor dintre grupurile sociale sau forţele politice, în rezolvarea unor probleme sau în stabilirea unor modalităţi de cooperare.

Realizarea schimburilor economice are la bază satisfacerea trebuinţelor. Schimbul economic presupune vânzare-cumpărare. Trebuie făcută distincţia între *vânzarea propriu-zisă* şi *negocierea în vederea unei vânzări.*

Vânzarea presupune cedarea produsului, cumpărătorul acceptând preţul dat al produsului şi condiţiile acceptării schimbului. Prin urmare, dacă preţul unui produs este stabilit deja, cumpărătorul nu-l poate negocia. El poate decide numai dacă îl va cumpăra sau nu.

Negocierea în realizarea schimbului între cumpărător şi vânzător intervine numai atunci când vânzătorul poate modifica preţul produsului, condiţiile de livrare sau alte condiţii de realizare a schimbului.

Obiectivele negocierii în vederea realizării unei vânzări sunt (Vasile, 2000, pp. 149-151):

- eliminarea diferenţelor dintre cumpărător şi vânzător;
- ajungerea la o soluţie satisfăcătoare pentru ambele părţi.

Negocierea presupune avantaje *pentru cumpărător*:

- formularea unor propuneri alternative;
- deschiderea posibilităţii de alegere şi optarea pentru o soluţie considerată avantajoasă;
- satisfacerea trebuinţelor în condiţii avantajoase.

Pentru vânzător:

- încheierea tranzacţiei în condiţii considerate avantajoase;
- adoptarea unor alternative viabile pentru a face faţă concurenţei.

3.2.6.1. *Negocierea ca rezolvare a conflictelor*

Rezolvarea unor conflicte: aria conflictelor cuprinde de la conflictele politice sau sociale de mare amploare la conflictele cotidiene din familie ori de la locul de muncă. În funcţie de amploare şi tipul acestora, ele să pot fie interpersonale ori să antreneze grupuri umane mari, uneori chiar state. În rezolvarea lor, putem întâlni mai multe ipostaze (Vasile, 2000, p. 147):

- abandonarea confruntării, prin retragerea psihică şi emoţională;
- reprimarea, prin refuzul de a lua act de existenţa conflictului;
- confruntarea pură, în care scopul urmărit de fiecare este victoria;
- negocierea, care reprezintă o modalitate creativă de tratare a problemelor.

Conform aceluiaşi autor, negocierea este o modalitate de conlucrare între părţi, din dorinţa rezolvării conflictului pe baza unei soluţii reciproc acceptabile. Pentru a negocia, sunt necesare două condiţii majore: recunoaşterea legitimităţii poziţiilor şi pariul pe cooperare.

Recunoaşterea legitimităţii poziţiilor *înseamnă că fiecare din părţi trebuie să accepte că, deşi între ele există divergenţe, obiectivele, punctele de vedere şi interesele fiecăruia sunt legitime. Acest principiu pune în discuţie conceptul de* toleranţă.

Pariul pe cooperare: odată luată decizia de a rezolva un conflict prin negociere, atenţia părţilor trebuie să se îndrepte spre interdependenţele dintre interesele puse în discuţie şi spre elementele de cooperare, pe baza ideii că fiecare din părţi are nevoie – într-un fel sau altul – de cealaltă (Vasile, 2000, p. 147).

Domeniul conflictelor acoperă o plajă deosebit de întinsă, de la neînţelegerile din familie, până la conflictul social sau cel militar. În funcţie de amploarea şi categoria lor, tipurile de negociere diferă, atât ca organizare (un conflict armat se va încheia cu o negociere la masa tratativelor şi cu un acord scris şi parafat oficial de către părţi, pe când unul casnic va da naştere la o dispută verbală, negocierea soldându-se cu împăcarea celor implicaţi, totul având un caracter informal), cât şi ca resurse materiale şi umane implicate.

La nivel individual, stările conflictuale generează sentimente negative, cum ar fi: anxietatea, retragerea, neajutorarea, confuzia, mânia, apatia, resentimentele, precum şi reacţiile fiziologice ca: presiune sangvină, stres, oboseală etc.

H. Cornelius şi S. Faire (1996, p. 23) identifică următoarele tipuri de conflicte: *criza*, generatoare de violenţă; *tensiunea*, ce distorsionează percepţia asupra altei persoane, induce atitudini negative, opinii fixe etc.; *neînţelegerea*, ce alterează percepţia şi face comunicarea neclară; *incidentele* ce reprezintă fapte minore care irită, acţionând la nivelul subconştientului; *disconfortul* ce reprezintă un sentiment intuitiv negativ.

După autorii citaţi, conflictul poate fi abordat în maniere diferite: prin abandon, reprimare, reacţii de învins, compromis şi, în sfârşit, prin strategia victorie/victorie.

Ne vom opri asupra strategiei *victorie/victorie*, aşa cum este tratată de respectivii autori. Strategia se desfăşoară în patru paşi:

1. aflaţi de ce îi trebuie persoanei ceea ce cere;
2. depistaţi punctele de complementaritate a diferenţelor;
3. identificaţi ideile de rezolvare;
4. cooperaţi.

Îndrumări:

- formulaţi nevoile fiecăruia;
- încercaţi să ieşiţi în întâmpinarea nevoilor fiecăruia;
- sprijiniţi atât valorile celorlalţi, cât şi pe ale dumneavoastră;

- încercaţi să fiţi obiectiv şi disociaţi problema de persoană;
- concentraţi-vă asupra corectitudinii, nu asupra forţei;
- căutaţi soluţii creative şi ingenioase;
- fiţi dur cu problema, dar blând cu oamenii.

Etape ale strategiei victorie/victorie:

1. aflaţi ce le trebuie celor aflaţi în conflict;
2. găsiţi punctele de corespondenţă între diferenţe;
3. schiţaţi noi opţiuni, prin care fiecare să obţină cât mai mult din ceea ce îi trebuie;
4. lucraţi împreună. Arătaţi-i clar că sunteţi parteneri, nu adversari.

Acest tip de rezolvare a conflictelor necesită un „răspuns creativ" ce constă în transformarea conflictului în şansă, proces ce se desfăşoară de asemenea în câţiva paşi:

1. Reacţie impulsivă sau răspuns?
2. Acceptaţi situaţia ca atare; nu vă consideraţi etalonul perfecţiunii.
3. Ce puteţi învăţa de la situaţie? Căutaţi răspunsuri creative, învăţaţi din greşeli.
4. Convertirea conflictului în şansă: fiţi pozitiv, folosiţi afirmaţiile; suprimaţi atitudinile negative cu care însoţiţi remarcile; supravegheaţi-vă limbajul; recanalizaţi-vă energia pentru a vă conecta cu celălalt, nu pentru a-l abandona.

Abordarea pozitivă a conflictelor prin strategia victorie/victorie generează o serie de sentimente pozitive: sentimentul desfăşurării normale a evenimentelor, confort psihic, voie bună, vitalitate, fericire, deschidere, eficienţă, sentimentul forţei, uşurare, camaraderie, senzaţia succesului, senzaţia dezvoltării, plăcerea muncii în echipă, pace, relaxare etc. (Cornelius, Faire, 1996, p. 22).

Negocierea conflictelor aduce în discuţie şi capacitatea individului de a se autocunoaşte şi de a interacţiona cu ceilalţi, dezvoltând competenţe de comunicare interactivă.

Uneori însă, în negociere poate apărea şi tendinţa de manipulare a persoanelor cu care se poartă negocierea. Trebuie să facem distincţie între *manipulare* şi *influenţă*, pe care fiecare negociator doreşte să o exercite asupra celuilalt.

Cornelius şi Faire (1996) compară cele două ipostaze:

- în manipulare:
  - produsul este de obicei dezirabil pentru cel ce manipulează;
  - produsul este deseori indezirabil pentru cel manipulat;
  - informaţia care nu sprijină cauza nu este făcută cunoscută;
  - cealaltă persoană nu este lăsată să facă opţiuni libere;
- în informare:
  - produsul îl poate afecta sau nu pe cel care influenţează;
  - este luată în considerare voinţa celeilalte persoane;
  - persoanei influenţate i se pun la dispoziţie toate faptele/informaţiile;
  - cealaltă persoană este liberă să facă opţiuni.

Triunghiul descoperirii (Cornelius, Faire, 1996, p. 116):

Predare

Arătaţi-i celeilalte persoane ce va fi în avantajul fiecăruia şi explicaţi de ce.
- Cereţi şi respectaţi punctul de vedere al celuilalt.
- Renunţaţi la ameninţări, învinuiri şi îmbufnări.

Mediere

Încurajaţi-i pe oameni să-şi cunoască deosebirile.
- Sprijiniţi-i pe cei care se apără şi se străduiesc singuri.
- Priviţi în context mai larg şi constataţi de cât ajutor au nevoie sau nu au.

Învăţare

Folosiţi chiar şi cea mai dificilă situaţie ca pe o ocazie de a învăţa.
- Începeţi cu cea care va duce la un rezultat pozitiv.
- Bucuraţi-vă de capacitatea dvs. crescândă de a sta pe propriile picioare şi de a avea stimă de sine.

Negocierea conflictuală se caracterizează prin existenţa unor divergenţe majore asupra unor probleme importante pentru părţile implicate. Dacă în negocierea cooperantă, întâlnită cel mai adesea în domeniul comercial, participanţii negociază părţile unui proiect comun, în negocierea conflictuală, ce apare cel mai adesea în conflictele manageriale (cu problematică socială) şi conflictele politice (adesea internaţionale), dominante sunt interesele divergente, părţile urmărind adesea obiective ireconciliabile. În acest caz, accentul este pus adesea pe rezolvarea prin forţă a conflictului sau ameninţarea cu forţa.

Negocierea conflictuală urmează unui conflict major provocat de acţiunile adversarului, care sunt percepute ca o ameninţare sau ca o sursă de pierdere şi reprezintă o modalitate de rezolvare a acestuia.

Situaţiile ce generează conflicte reprezintă evoluţii ale divergenţelor până la stadiul de criză şi radicalizări ale poziţiilor părţilor. De cele mai multe ori, astfel de divergenţe devin ireconciliabile şi calea de rezolvare este obţinerea victoriei părţii celei mai puternice.

Roger Launay, în *La négociation, formation permanente en sciences humaines* (1990, *apud* Vasile, 2000, p. 367), identifică două strategii de negociere conflictuală:

- *strategia „şah"* presupune angajarea în confruntare deschisă cu adversarul şi atacarea să fie direct, fie indirect, într-o luptă întreruptă de negocierea unui acord, în care vor fi reflectate poziţiile cucerite;
- *strategia „go"* prezintă o abordare diferită a situaţiei conflictuale. Obiectivele sunt modificate, iar atacurile directe sunt înlocuite de învăluirea adversarului, prin întărirea poziţiilor proprii şi slăbirea poziţiilor acestuia.

Dragoş Vasile observă că în negocierea conflictuală atenţia se concentrează asupra întăririi raportului de putere, aceasta realizându-se prin încheierea unor alianţe şi coaliţii cu alte forţe. Coaliţiile sunt o soluţie de întărire a puterii, dar există riscul ca unul dintre

membri să devină dominant sau ca situaţia să devină şi mai complicată prin introducerea de către unii membri ai coaliţiei a noi puncte de divergenţă sau a unor noi interese generatoare de conflict.

Negocierea conflictuală parcurge aceleaşi etape ca şi negocierea cooperantă: faza exploratorie, de clarificare a problemelor şi faza de schimb de valori şi acord între părţi. În faza exploratorie, poate apărea riscul exprimării de la început a unor poziţii sau obiective ireconciliabile, de aceea este bine ca, în această fază, negociatorul să evidenţieze, în primul rând, aspectele de posibil acord şi interese comune. În negocierea conflictuală, faza exploratorie are mai ales rolul de a cunoaşte poziţiile adversarului, punctele de ruptură şi strategia acestuia. Cunoaşterea acestor aspecte este şi un mijloc de creştere a puterii proprii, mai ales în cazul partenerilor ce au acceptat negocierea cu scopul de a cunoaşte mai bine poziţiile adversarului, fără intenţia de a renunţa la conflict. În acest caz, procesul de negociere va fi întrerupt în acest stadiu.

Dacă părţile acceptă continuarea negocierii, accentul se va pune în faza următoare pe flexibilizarea poziţiilor adverse. Negociatorii acţionează în sensul reducerii pretenţiilor adversarilor şi pentru realizarea unor schimburi de concesii. În acest scop sunt utilizate ca tactici: ameninţările, promisiunile sau angajamentele, iar comunicarea se centrează pe argumentare. Situaţiile de negociere pot fi diferite. Este posibil, de pildă, ca adversarii să fie conciliaţi, convinşi de necesitatea ajungerii la o înţelegere, ori ei pot adopta comportamente agresive. De asemenea, este posibil ca, în timp ce se desfăşoară tratativele, acţiunile conflictuale de pe teren să-şi urmeze cursul, până la încheierea unui acord. Acesta poate reprezenta o soluţie finală care pune capăt ostilităţilor, o soluţie parţială sau chiar o consemnare a menţinerii divergenţelor dintre ţări (Vasile, 2000, p. 368).

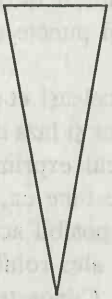
Conducerea negocierii conflictuale are anumite trăsături specifice, datorită, în principal, articulării cu acţiunile de confruntare pură, dominaţiei raportului de putere şi neîncrederii dintre parteneri.

Un prim aspect specific este *punerea sub semnul întrebării a intenţiei şi voinţei adversarului de a negocia*. Tratativele pot reprezenta finalul sau doar o etapă în succesiunea situaţiei de conflict-negociere. Suspiciunea decurge din inegalitatea raportului de forţe şi din posibilitatea ca una din părţi să folosească faza exploratorie a tratativelor numai în scopul cunoaşterii intenţiilor adversarului cu care se află în conflict. Dominaţia raportului de forţe în configuraţia situaţiei de conflict-negociere ridică problema modificării percepţiei părţilor asupra exercitării puterii. Dominaţia trebuie văzută nu ca un instrument de impunere a poziţiei proprii, ci ca o putere cooperantă, în slujba stingerii conflictului (Vasile, 2000, p. 369).

Conform analizei tranzacţionale, factorii implicaţi în negociere se încadrează într-un *triunghi al puterii* (Cornelius, Faire, 1996). Conform analizei autoarelor, puterea se împarte între *opresor*, *victimă* şi *apărător*.

Opresorul

Eu sunt OK. Tu nu eşti OK. E vina ta. Alţi oameni nu sunt.
- Adesea obţine repede ceea ce vrea cum ar trebui. Ei au nevoie de ajutorul meu.
- Relaţiile îndelungate se dezechilibrează.
- Adesea oferă un ajutor care nu este bine primit.
- Adesea termină respingând sau folosind.



Apărătorul

Eu sunt OK. Tu nu eşti OK.

Victima

Eu nu sunt OK. Tu eşti OK.
Nu pot rezolva problema şi am nevoie de cineva care să mă ajute.
- Foarte dependentă.
- Nefericit/ă şi cu o slabă stimă de sine.

Triunghiul jocului puterii, Helena Cornelius, Shoshana Faire, 1996, p. 116

Redăm descrierea acestor roluri, după Dragoş Vasile (2000, pp. 370-371).

Opresorul este autoritatea, cel care reclamă supunere şi impune celuilalt ce să facă. În termenii situaţiei conflict-negociere, opresorul este adversarul mai puternic care, prin acţiunile lui, aduce daune victimei, o cucereşte sau o pune în situaţie de dependenţă.

Victima reprezintă ipostaza celui dependent, care suferă o oprimare sau o nedreptate reală din partea opresorului. De obicei, ea este cea care face apel la negociere, deoarece ea e deranjată de efectele conflictului. Există însă cazuri în care negocierea este iniţiată de opresor, aceasta desfăşurându-se însă de pe poziţii de forţă, ceea ce îi impune victimei o serie de compromisuri în stingerea conflictului. În acest caz, acordurile încheiate se dovedesc instabile şi oricând conflictul se poate reactiva, fie prin schimbarea raportului de forţe, fie prin câştigarea unor noi aliaţi de către victimă.

Apărătorul reprezintă ipostaza celui care vine în sprijinul victimei sau îşi oferă serviciile de mediator în conflict. Dacă apărătorul nu este total neutru, atunci interesele sale vor duce la o scădere a credibilităţii în negociere, rolul său fiind contestat de ambele părţi.

Angajarea în negociere reclamă modificarea comportamentelor părţilor care formează triunghiul puterii, mai ales a celor de comunicare. Faza exploratorie nu poate fi parcursă cu succes dacă părţile nu îşi modifică modul de comunicare, preponderent agresiv înaintea negocierilor.

3.2.6.2. *Negocierea ca modalitate de adoptare a deciziilor şi de introducere a schimbării în organizaţie*

Atunci când obiectul negocierii este luarea unei decizii politice, economice, sociale, intervine factorul *putere*. Conform definiţiei lui Anthony Robbins, „puterea supremă este capacitatea de a obţine rezultatele pe care le doriţi cel mai mult şi de a crea valori pentru ceilalţi. Puterea este capacitatea de a vă schimba viaţa, de a vă contura percepţiile, de a face ca situaţiile să vă fie favorabile şi nu ostile. Puterea adevărată este cea

împărtăşită, nu impusă. Este abilitatea de a defini nevoile umane şi de a le îndeplini – atât nevoile dumneavoastră proprii, cât şi ale persoanelor de care vă preocupaţi. Este capacitatea de a vă autoguverna procesele de gândire, comportamentul, astfel încât să aveţi cele mai bune rezultate conform idealurilor" (1986, p. 20).

Conform acestei definiţii, puterea personală se bazează, în mare măsură, pe autocunoaştere şi poate deci să fie dobândită şi educată ca trăsătură de personalitate.

Managementul organizaţiei şi negocierea. „Negocierea managerială reprezintă procesul prin care persoanele de conducere soluţionează divergenţele dintre indivizi şi grupuri de indivizi în legătură cu îndeplinirea sarcinilor de muncă din cadrul organizaţiei, prin realizarea unui acord reciproc avantajos" (Vasile, 2000, p. 332). O trăsătură a managementului modern este *decizia participativă*, ceea ce presupune că decidenţii şi executanţii să caute împreună soluţia problemelor. Aceasta implică, bineînţeles, o negociere între puncte de vedere şi interese diferite asupra aceluiaşi proiect.

Implicarea managerului în negociere poate fi directă sau, cel mai adesea, indirectă, atunci când se organizează echipe de negociatori, în funcţie de obiectul negocierii.

Negocierea în organizaţie vizează, în primul rând, reglementarea relaţiilor de muncă (relaţia şef-subaltern, relaţii dintre grupuri, dintre personal şi administraţie etc.). Aceste relaţii sunt consfinţite prin reglementări legale, regulamente, contracte, principii de conducere, ceea ce face ca negocierile de acest tip să capete un caracter aparte.

Procesul decizional (*cf.* Vasile, 2000, p. 333) presupune alegerea, dintre mai multe posibilităţi, a unui curs de acţiune prin care este rezolvată o problemă sau este valorificată o oportunitate. Modelul procesului decizional cuprinde – de regulă – cinci etape:

- recunoaşterea şi definirea problemei sau oportunităţii;
- identificarea şi analiza posibilităţilor de acţiune (generarea soluţiilor);
- alegerea celei mai bune variante (selectarea soluţiei);
- implementarea deciziei;
- controlul rezultatelor şi întreprinderea acţiunilor corective necesare.

Adesea, soluţia este negociată dacă există divergenţe de interese sau concepţii în legătură cu problema respectivă.

Tipuri de decizii:

- *decizia unilaterală*, atunci când decidentul alege singur soluţia, prin exercitarea autorităţii ierarhice – avantajul acestui tip de decizie este rapiditatea ei, esenţială în acest caz fiind competenţa şi asumarea responsabilităţii. Dezavantajele ţin de ignorarea opiniei şi intereselor celor afectaţi de decizia luată;
- *decizia consultativă* este adoptată de decident, care s-a consultat însă în prealabil cu membrii echipei sale. Avantajul este că, în acest caz, sunt mai multe şanse ca decizia să reflecte interesele grupului, ceea ce duce la acceptarea sa de către grup;
- *decizia participativă* presupune ca decidentul să caute soluţii şi să adopte decizia împreună cu echipa sa. Deşi are avantajul că decizia va fi pe deplin acceptată, această procedură necesită mai mult timp, nefiind indicată pentru situaţiile în care trebuie luate decizii operative.

Exerciţii

1. Chestionar de autocunoaştere (Cornelius, Faire, 1996, p. 109):
   - Ce înseamnă puterea pentru dumneavoastră?
   - Ce rol joacă puterea în viaţa dumneavoastră?
   - Cine are putere asupra dumneavoastră?
   - Asupra cui aveţi dumneavoastră putere?
   - În preajma cui vă simţiţi mai puternic?
   - Ce vă face să vă simţiţi puternic?
   - În preajma cui vă simţiţi mai puţin puternic?
   - Vi se întâmplă să vă diminuaţi singur puterea? În ce condiţii?

2. Dezbatere: care consideraţi că este relaţia dintre putere şi calităţile de bun negociator? Câteva sfaturi pentru a-i aborda pe oamenii puternici (Cornelius, Faire, 1996): ce faceţi când un individ mai puternic decât tine îţi spune *nu*?
   Comentaţi afirmaţiile de mai jos şi exemplificaţi-le cu situaţii concrete.
   a) Gândiţi-vă la diferite modalităţi de a-i câştiga încrederea. Vorbiţi-i mai des, spuneţi-i ce este important pentru dumneavoastră.
   b) Când vorbiţi cu el, prezentaţi-i clar problema. Vreţi să se ţină seama de nevoile tuturor. Folosiţi criterii obiective şi nu vă angajaţi într-o ciocnire de voinţe. Orientaţi-vă spre o rezolvare de comun acord.
   c) Fără să ameninţaţi, schiţaţi clar consecinţele neajungerii la un acord. Interesaţi-vă care vă sunt drepturile şi care sunt procedurile legale.
   d) Lucraţi asupra alternativelor dumneavoastră, în cazul în care celălalt nu vă înţelege punctul de vedere. *Este important să nu păreţi disperat.*
   e) Coaliţiile şi alianţele pot avea influenţă.
   f) Reorientaţi-vă energia. Faceţi dintr-un atac asupra dumneavoastră un atac asupra problemei. Evitaţi să vă opuneţi direct. Prezentaţi adversitatea sau soluţia propusă de celălalt ca una dintre multiplele posibilităţi. Aflaţi ce l-a determinat să aleagă acea variantă. Aduceţi în discuţie nevoile şi valorile altora.
   g) Dacă nu vreţi să fiţi ţinta lor, nu-i atacaţi verbal pe cei însetaţi de putere.
   h) Folosiţi ascultarea activă pentru a le cunoaşte nevoile.
   i) Decideţi pentru care puncte de vedere merită să luptaţi şi pentru care nu.

3. Gândiţi-vă la o persoană pe care o cunoaşteţi şi pe care o admiraţi pentru puterea sa personală. Enumeraţi câteva calităţi pe care simţiţi că se bazează puterea sa.

Notă: de obicei se enumeră calităţi pe care noi înşine ni le-am dori pentru propria persoană.

Una dintre situaţiile ce necesită negocieri la nivelul organizaţiei este *introducerea schimbării în organizaţie*. Schimbarea este adesea însoţită de fenomene de rezistenţă. Pentru ca acestea să fie depăşite, se aplică strategii ce vizează grupurile afectate de schimbare (Vasile, 2000, p. 335):

- informarea lor asupra tuturor aspectelor relevante ale schimbării propuse;
- implicarea lor în pregătirea şi realizarea schimbărilor;

- formarea/recalificarea celor care au nevoie de dobândirea unor noi competenţe reclamate de modificarea condiţiilor;
- diverse alte metode de sprijinire.

În toate aceste situaţii, negocierea este necesară, atât pentru înfrângerea rezistenţei, cât şi pentru introducerea unor măsuri de schimbare.

3.2.6.3. *Negocierea sindicală*

O formă aparte a negocierii sociale o reprezintă *negocierea sindicală*. Elementele-cheie ale procesului de negociere sindicală sunt (François Licata, secretar naţional, Confederaţia Sindicatelor Creştine din Belgia, *Cours de formation pour les délégués sindicaux*, note de curs, 2003):

- colectarea datelor;
- consultarea membrilor grupului;
- consultarea/cooperarea cu alte sindicate;
- consultarea neoficială a conducerii întreprinderii;
- schiţarea listei de revendicări;
- limitele de competenţă în cadrul negocierilor, aprobate de membrii grupului;
- formarea echipei de negociere;
- fixarea datelor (zilelor) de negociere;
- stabilirea procedurilor pentru începerea negocierilor;
- desemnarea purtătorului de cuvânt;
- desemnarea preşedintelui;
- stabilirea procedurilor, în cazul suspendării întâlnirii pentru o perioadă de timp sau transferarea acesteia în alt loc;
- stabilirea procedurilor în cazul amânării negocierilor;
- stabilirea agendei pentru negocieri;
- stabilirea priorităţilor pentru negocieri;
- confirmarea oficială a înţelegerii la care s-a ajuns;
- stabilirea consecinţelor legale, în cazul în care acordul nu a fost încheiat.

Cum se ajunge la revendicări negociabile echilibrate ? Ca punct de plecare, se folosesc următoarele informaţii (Licata, 2003):

- analiza economiei naţionale: declaraţii guvernamentale, rata inflaţiei, situaţia şomajului, puterea economică locală;
- evaluarea contractului colectiv de muncă în vigoare:
  - cunoaşterea conţinutului contractului colectiv de muncă;
  - întocmirea unei liste de îmbunătăţiri;
  - întocmirea planurilor sociale;
  - noi acorduri;
- analiza companiei/concernului/sectorului/organizaţiei:
  - cunoaşterea situaţiei şi evoluţiei companiei/concernului/sectorului/organizaţiei;
  - strategia companiei/concernului/sectorului/organizaţiei;
  - studierea consecinţelor listei de revendicări;
  - cunoaşterea posibilităţilor de impunere a planului social;
- formularea revendicărilor care urmează să fie negociate.

Cum se atinge scopul propus ?

Bernard Gazier consideră că, în negocierile sindicale, primul pas care trebuie parcurs este *alegerea interlocutorului*. În al doilea rând, *alegerea nivelului de negociere* – va fi o negociere la nivel de ramură, de întreprindere, de secţie? Apoi, se stabileşte *lista cu punctele de discuţie* (salarii, grile salariale şi calificări, condiţii de muncă, planuri de formare, stabilirea orarelor, introducerea unor noi tehnologii etc.) şi în ce măsură se vor putea transpune în practică rezultatele acestor negocieri, în situaţia în care sindicatele nu sunt învestite cu putere de decizie la nivelul politicilor de întreprindere. „Are loc deci, mai mult sau mai puţin explicit, o negociere a ceea ce se va negocia, iar stabilirea regulilor jocului este câteodată la fel de importantă ca şi jocul însuşi". (Gazier, 2003, p. 92)

Desfăşurarea negocierilor constă în ordonarea subiectelor în funcţie de priorităţi, discutarea şi decidera priorităţilor cu toţi membrii, formularea unei liste ce conţine revendicări minimale, stabilirea unor proceduri, în cazul în care negocierile nu ajung la rezultatul dorit, şi cunoaşterea consecinţelor legale potrivit Codului muncii al României, în caz că nu se ajunge la un acord (plan social).

În paralel cu negocierea, se iau în considerare tipurile de acţiuni posibile în caz de eşec al negocierilor: oprirea lucrului, organizarea muncii după anumite reguli stabilite de sindicat, întâlniri cu muncitorii, acţiuni la poarta întreprinderii, demonstraţii, ocuparea întreprinderii de către muncitori, greve.

Legislaţia muncii privind soluţionarea conflictelor de muncă: soluţionarea conflictelor de muncă se desfăşoară potrivit Legii nr. 168 din 12 noiembrie 1999. Conform acestei legi, raporturile de muncă stabilite între salariaţi şi unităţile la care aceştia sunt încadraţi se desfăşoară cu respectarea prevederilor legale, precum şi în condiţiile negociate prin contractele colective şi individuale de muncă.

Conflictele dintre salariaţi şi unităţile la care sunt încadraţi, cu privire la interesele cu caracter profesional, social sau economic ori la drepturile rezultate din desfăşurarea raporturilor de muncă, sunt *conflicte de muncă*. Salariaţii şi unităţile au obligaţia de a soluţiona conflictele de muncă prin bună înţelegere sau prin procedurile stabilite de lege.

Conflictele de muncă ce au ca obiect stabilirea condiţiilor de muncă cu ocazia negocierii contractelor colective de muncă sunt conflicte referitoare la interesele cu caracter profesional, social sau economic ale salariaţilor şi sunt denumite *conflicte de interese*.

Conflictele de muncă ce au ca obiect exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligaţii decurgând din legi sau din alte acte normative, precum şi din contractele colective sau individuale de muncă sunt conflicte referitoare la drepturile salariaţilor, fiind denumite *conflicte de drepturi*.

Conflictele de interese pot avea loc:

a) la nivelul unităţilor;
b) la nivelul grupurilor de unităţi, al ramurilor ori la nivel naţional.

Conflictele de interese pot fi declanşate în următoarele situaţii:

a) unitatea refuză să înceapă negocierea unui contract colectiv de muncă, în condiţiile în care nu are încheiat un contract colectiv de muncă sau contractul colectiv de muncă anterior a încetat;

b) unitatea nu acceptă revendicările formulate de salariaţi;
c) unitatea refuză în mod nejustificat semnarea contractului colectiv de muncă, cu toate că negocierile au fost definitivate;
d) unitatea nu îşi îndeplineşte obligaţiile prevăzute de lege de a începe negocierile anuale obligatorii privind salariile, durata timpului de lucru, programul de lucru şi condiţiile de muncă.

Legea stipulează că pe durata unui contract colectiv de muncă *salariaţii nu pot declanşa conflicte de interese.*

Modalităţile legale de soluţionare a conflictelor de interese sunt concilierea, medierea şi arbitrajul.

Concilierea: în cazul în care conflictul de interese a fost declanşat în condiţiile prevăzute de lege, sindicatul reprezentativ sau, după caz, reprezentanţii salariaţilor sesizează Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale, prin organele sale teritoriale – direcţiile generale de muncă şi protecţie socială – în vederea concilierii. În termen de 24 de ore de la înregistrarea sesizării, Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale desemnează delegatul său pentru participarea la concilierea conflictului de interese, care are obligaţia ca în termen de şapte zile de la înregistrarea sesizării să convoace părţile şi să demareze procedura de conciliere.

Pentru susţinerea intereselor lor la conciliere, sindicatele reprezentative sau, după caz, salariaţii aleg o delegaţie formată din două-cinci persoane, care va fi împuternicită în scris să participe la concilierea organizată de Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale. Din delegaţia sindicatului pot face parte şi reprezentanţi ai federaţiei sau ai confederaţiei la care sindicatul este afiliat.

În cazul în care, în urma dezbaterilor, se ajunge la un acord cu privire la soluţionarea revendicărilor formulate, părţile vor definitiva contractul colectiv de muncă, conflictul de interese fiind, astfel, încheiat.

Medierea conflictelor de muncă: în conformitate cu dispoziţiile Legii nr. 168/1999, în cazul în care conflictul de interese nu a fost soluţionat ca urmare a concilierii organizate de Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale, părţile pot hotărî prin consens iniţierea procedurii de mediere. Procedura de mediere a conflictelor de interese se stabileşte prin contractul colectiv încheiat la nivel naţional.

Medierea conflictelor de interese reprezintă o procedură facultativă – spre deosebire de concilierea conflictelor de interese organizată de Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale, ce este o procedură obligatorie –, care intervine în cazul când conflictul de interese nu a fost soluţionat ca urmare a concilierii organizate de Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale şi care se realizează cu ajutorul unei persoane ce are calitatea oficială de mediator, aleasă de comun acord de către părţi şi care le propune o soluţie de conciliere, cu respectarea procedurii stabilite prin contractul colectiv de muncă încheiat la nivel naţional.

Procedura de mediere a conflictelor de interese se realizează numai cu ajutorul mediatorilor. În conformitate cu prevederile art. 27, alin. 2 din Legea nr. 168/1999, mediatorii sunt numiţi anual de Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale cu acordul

Consiliului Economic şi Social. De asemenea, mediatorii sunt aleşi de comun acord de părţile aflate în conflict de interese.

Rolul mediatorilor este de a propune o soluţie de conciliere pentru părţile aflate în conflict de interese. Mai mult, mediatorul are obligaţia să îşi precizeze părerea cu privire la eventualele revendicări rămase nesoluţionate. Scopul acestor soluţii este unul singur: de a se ajunge la un acord între părţi.

Mediatorul – ales de comun acord de părţile aflate în conflict de interese de pe lista de personalităţi competente stabilite anual de ministrul Muncii şi Protecţiei Sociale – convoacă părţile pentru procedura de mediere. Părţile aflate în conflict de interese au obligaţia de a pune la dispoziţia mediatorului datele necesare pentru îndeplinirea misiunii sale. Mediatorul are dreptul să convoace părţile şi să le ceară relaţii scrise cu privire la revendicările formulate. După convocarea părţilor, mediatorul strânge documentaţia referitoare la conflictul de interese, şi anume: situaţia companiei din punct de vedere economic, condiţia lucrătorilor, procesul-verbal cu rezultatele concilierii conflictelor de interese organizate de Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale etc.

Durata medierii nu poate depăşi 30 de zile calculate de la data la care mediatorul ales a acceptat medierea conflictului de interese. La încheierea misiunii, mediatorul este obligat să elaboreze un raport cu privire la situaţia conflictului de interese, în care urmează să-şi precizeze părerea cu privire la eventualele revendicări rămase nesoluţionate, iar raportul în cauză va fi trimis fiecărei părţi, precum şi Ministerului Muncii şi Protecţiei Sociale.

Arbitrajul conflictelor de interese: arbitrajul conflictelor de interese se poate defini ca fiind acea procedură facultativă potrivit căreia, pe întreaga durată a conflictului de interese, părţile pot hotărî prin consens ca revendicările formulate să fie supuse arbitrajului unei comisii, care se pronunţă printr-o hotărâre irevocabilă, ce va face parte din contractul colectiv de muncă, şi prin care conflictul de interese încetează (Legea nr. 168/1999).

De aici rezultă următoarele trăsături caracteristice ale arbitrajului conflictelor de interese:

- arbitrajul conflictelor de interese este, în primul rând, o procedură facultativă pentru părţi. Legea nr. 168/1999 prevede că pe întreaga durată a unui conflict de interese părţile aflate în conflict pot hotărî prin consens ca revendicările formulate să fie supuse arbitrajului unei comisii. Oricare dintre părţile în conflict poate avea iniţiativa ca revendicările formulate să fie supuse arbitrajului unei comisii. Nici medierea şi nici arbitrajul nu pot fi soluţionate de către părţi înainte de epuizarea fazei obligatorii a concilierii conflictelor de interese;
- arbitrajul revendicărilor formulate se realizează cu ajutorul unei comisii de arbitraj compusă din trei arbitri, aşa cum se prevede în art. 33 din Legea nr. 168/1999;
- comisia de arbitraj se pronunţă printr-o hotărâre irevocabilă la încheierea dezbaterilor. Conform art. 32, alin. 2 din Legea nr. 168/1999, hotărârile pronunţate de comisia de arbitraj sunt obligatorii pentru părţi şi completează contractele colective de muncă;
- prin folosirea de către părţi a procedurii arbitrajului, conflictul de interese încetează. Astfel, în temeiul art. 38, alin. 4 din Legea nr. 168/1999, hotărârea comisiei de arbitraj face parte din contractul colectiv de muncă şi, începând cu data pronunţării hotărârii de către comisia de arbitraj, conflictul de interese încetează.

Potrivit art. 33 din Legea nr. 168/1999, procedura de arbitraj se realizează de către o comisie ce se compune din trei arbitri, desemnaţi după cum urmează:

- unul de către conducerea unităţii;
- unul de către sindicatele reprezentative sau, după caz, de către reprezentanţii salariaţilor;
- unul de către Ministerul Muncii şi Protecţiei Sociale.

Lista cuprinzând persoanele care pot fi desemnate arbitri se stabileşte o dată pe an, prin ordin al ministrului Muncii şi Protecţiei Sociale, dintre specialişti din domeniul economic, tehnic, juridic şi din alte profesii, cu acordul Consiliului Economic şi Social. Comisia de arbitraj îşi desfăşoară activitatea de soluţionare a conflictului de interese la sediul Ministerului Muncii şi Protecţiei Sociale sau, după caz, la sediul Direcţiei Generale de Muncă şi Protecţie Socială. Procedura de lucru a comisiei de arbitraj se stabileşte printr-un regulament aprobat prin ordin comun al ministrului Muncii şi Protecţiei Sociale şi al ministrului Justiţiei, publicat în *Monitorul Oficial al României*. După stabilirea comisiei de arbitraj, părţile sunt obligate să depună acesteia întreaga documentaţie privind revendicările formulate şi susţinerea acestora.

Documentaţia în cauză trebuie să cuprindă procesul-verbal în care sunt consemnate susţinerile părţilor şi rezultatul dezbaterilor din timpul concilierii conflictelor de interese, precum şi raportul mediatorului cu privire la situaţia conflictului de interese şi cu părerea sa privind eventualele revendicări rămase nesoluţionate, numai în situaţia în care s-a parcurs şi această fază a medierii.

În termen de trei zile de la primirea documentaţiei, comisia de arbitraj are obligaţia de a convoca părţile şi de a dezbate împreună cu acestea conflictul de interese, pe baza dispoziţiilor legale şi a prevederilor contractelor colective de muncă aplicabile. Potrivit art. 38, alin. 2 din Legea nr. 168/1999, comisia de arbitraj se pronunţă în termen de cinci zile de la data încheierii dezbaterilor printr-o hotărâre irevocabilă şi se comunică părţilor în termen de 24 de ore de la pronunţare. Hotărârea comisiei de arbitraj face parte din contractul colectiv de muncă. *Începând cu data pronunţării hotărârii de către comisia de arbitraj, conflictul de interese încetează* (art. 38, alin. 4 din Legea nr. 168/1999).

Exerciţii

1. Răspundeţi cu DA sau NU la întrebările testului următor pentru a vă aprecia capacitatea de decizie:

   a) Evitaţi luarea deciziilor importante considerând că timpul rezolvă totul?
   b) Deveniţi agitat când trebuie să luaţi o decizie importantă?
   c) Agreaţi situaţiile în care trebuie să luaţi o decizie?
   d) Neîncrederea în dumneavoastră vă scade interesul de a lua decizii?
   e) Vă aflaţi în dificultate chiar şi atunci când luaţi decizii lipsite de importanţă?
   f) Consideraţi jignitor faptul de a vă sfătui cu o persoană cu mai multă experienţă atunci când luaţi o decizie?
   g) În situaţiile în care sunt argumente pro şi contra, încercaţi să vă bazaţi cât mai puţin pe intuiţie?
   h) În familie, participaţi, din diferite motive, la puţine decizii?

i) Când trebuie să luaţi o decizie importantă, sunteţi neliniştit, atât înainte, cât şi după luarea acesteia?
j) Dacă aţi luat o decizie care se dovedeşte a fi greşită, le ascundeţi colegilor acest lucru?

Interpretarea testului

Notaţi întrebările la care aţi răspuns cu DA cu un punct şi cu patru puncte întrebările la care aţi răspuns cu NU. Însumaţi punctajul obţinut.

a) Dacă aţi obţinut un scor între 33 şi 40 de puncte, aveţi o mare capacitate de a lua decizii.
b) Un scor între 25 şi 32 de puncte vă situează la limita normalului.
c) Un scor sub 25 de puncte trebuie să vă dea de gândit. În acest caz, încercaţi să depistaţi posibilele blocaje psihice în luarea deciziilor, pentru a le elimina (după Frujină, Teşileanu, 2002, pp. 87-88).

2. Simulaţi o negociere sindicală cu patronatul unei firme; bazaţi-vă simularea pe fapte şi situaţii cunoscute sau trăite în propria firmă.

3.2.6.4. *Realizarea schimbului economic*

Schimbul economic se poate realiza prin două modalităţi: vânzare şi negociere. Distincţiile dintre acestea sunt următoarele: dacă în cazul vânzării condiţiile impuse de vânzător nu pot fi modificate, astfel încât cumpărătorul nu are posibilitatea de a exprima propuneri alternative, în cazul negocierii între cele două părţi apar diferenţe în exprimarea poziţiilor şi deci condiţii pentru exprimarea unor propuneri alternative ce pot fi negociate. În schimbul comercial, vânzătorul este cel ce se află în poziţie activă, fiind cel mai interesat de încheierea tranzacţiei. Cumpărătorul, interesat şi el de obţinerea mărfii, are însă avantajul ofertei pieţei şi deci al alegerii altui vânzător cu care să negocieze. Pentru ca negocierea să fie reuşită, este necesar ca ambele părţi să aibă o dorinţă egală de a negocia şi să perceapă acordul ca avantajos.

Specificul negocierii comerciale este dat, în primul rând, de împletirea proceselor de vânzare şi de negociere, ceea ce face ca negociatorul să posede abilităţi de vânzător. În condiţiile economiei contemporane, vânzarea este marcată de intensificarea concurenţei şi de fenomenul concentrării economice, din care rezultă parteneri foarte puternici (Vasile, 2000, p. 326).

Pregătirea negocierii comerciale presupune culegerea unor informaţii relevante despre produs, mediu extern, cadru particular sau antecedentele relaţiei dintre firmele respective şi, pe această bază, realizarea unui diagnostic al situaţiei curente, stabilirea obiectivelor şi a strategiilor de negociere. O tehnică larg răspândită de analiză este *întocmirea unei documentaţii* despre client, care cuprinde: analiza potenţialului comercial, analiza mediului extern, analiza comparativă cu propria organizaţie şi analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunităţi şi dificultăţi/ameninţări – Vasile, 2000, p. 327).

Obiectivele negocierii trebuie să fie încadrate în strategia generală de marketing şi vânzare şi să ţină cont de ceea ce, probabil, doreşte să realizeze partenerul. O parte importantă a pregătirii o constituie pregătirea concesiilor şi a poziţiilor de negociere,

dintre care cele mai importante sunt declararea poziţiei iniţiale şi punctul de ruptură, dincolo de care negocierea nu va mai putea avea loc.

Negocierea este precedată de *apelul la negociere* prin care agentul de vânzări solicită o întrevedere cu potenţialul cumpărător. Acest apel se poate face telefonic, prin e-mail, printr-o cerere de ofertă sau apelul prin intermediari (Vasile, 2000, pp. 306-310).

Desfăşurarea negocierii comerciale este tipică pentru o negociere poziţională. Ea conduce la desfăşurarea unui proces distributiv de repartizare a unor valori puse în joc între parteneri. În centrul atenţiei stau poziţiile de negociere. Rolul cel mai important îl are *punctul de ruptură* (suma dincolo de care negocierea nu mai poate avea loc), deoarece acesta determină zona de acord posibil, care va conţine valoarea la care se va ajunge în final. Condiţia pentru ca acordul să poată fi încheiat este ca punctul de ruptură al vânzătorului să fie mai mic decât punctul de ruptură al cumpărătorului. În funcţie de punctul de ruptură se conturează surplusul vânzătorului şi al cumpărătorului, obiectivele partenerilor fiind de a maximiza aceste surplusuri.

Negociatorul-vânzător trebuie să descopere nevoile partenerului, parcurgând un proces format din mai multe etape: definirea cadrului general, identificarea priorităţilor şi a problemelor, relevarea implicaţiilor nerezolvării acestora şi definirea nevoilor reale (Vasile, 2000, pp. 310-316).

Prezentarea produsului urmăreşte, de asemenea, etape similare, trecând de la aspecte generale ale produsului la trăsături particulare ale acestuia, prezentarea avantajelor produsului şi a avantajelor căutate de client.

Comunicarea cu clientul despre produs trebuie pregătită de vânzător prin cunoaşterea aprofundată a produsului respectiv. Un model teoretic util pentru descrierea produsului este „modelul celor trei straturi" (Vasile, 2000, p. 318). Primul strat al descrierii, *esenţa produsului*, exprimă serviciul fundamental pe care îl aduce produsul pentru utilizator (de exemplu, o cremă pentru mâini reprezintă promisiunea unei pieli catifelate). *Produsul propriu-zis*: cel de-al doilea strat al descrierii se referă la produs aşa cum poate fi el perceput de cumpărător, caracteristicile tehnice sau comerciale (de exemplu, dimensiuni, ambalaj, materialul din care este fabricat, soluţiile tehnice utilizate, componentele sale, aspectul estetic, consumurile, modul în care este făcut disponibil pentru cumpărător etc.). Ultimul strat al descrierii, *produsul dezvoltat*, se referă la avantajele suplimentare ce îi pot fi oferite cumpărătorului sau utilizatorului împreună cu produsul (de exemplu, perioada de garanţie, service după vânzare, hotline non-stop la care specialiştii oferă sfaturi pentru utilizatori, standard profesional ridicat al personalului de vânzare etc.).

Cumpărătorul are întotdeauna obiecţii de formulat, justificate sau nejustificate, iar vânzătorul trebuie să adopte atitudinea şi comportamentele potrivite pentru tratarea lor. Realizarea schimbului de produse ori de valori este facilitată de utilizarea propunerilor şi a concesiilor. Este important cum se declară şi cum se răspunde la poziţia iniţială, ca şi la alte oferte făcute pe parcurs. Fiecare asemenea mişcare aduce informaţii noi, pe baza cărora partenerii evaluează probabilităţi ale unor niveluri diferite ale punctelor de acord. O mare atenţie trebuie acordată şi modului în care negociatorul oferă concesii şi răspunde la concesiile ce i se fac.

Negocierea comercială se sprijină – ca orice alt tip de negociere – pe calităţile comunicării. În negocierea comercială se dezvoltă preponderent un *discurs argumentativ şi persuasiv*. Această comunicare, finalizată, de cele mai multe ori, prin acorduri scrise ce stau la baza raporturilor economice ulterioare ale partenerilor, trebuie să pornească de

la căutarea unui teren de înţelegere. Acesta reprezintă consensul minim între doi interlocutori pentru a putea începe o discuţie. Pentru găsirea acestui teren, este indicat ca fiecare să încerce – într-o primă etapă – să se pună în locul interlocutorului, să intuiască nevoile şi, în consecinţă, să recurgă la argumentele care l-ar putea convinge. Aceasta se obţine punându-i o întrebare ce antrenează un răspuns afirmativ. Exemplu: „Nu credeţi că procurarea unei mari cantităţi de marfă, chiar dacă vă aduce o reducere de preţ, vă încarcă stocul din magazin şi vă ocupă prea mult spaţiu de expunere?".

Tot în faza de debut a negocierii, important este ca partenerului să i se lase impresia că suntem dispuşi să-i oferim nişte avantaje – expuse sub forma unor concesii personale – ca dovadă a importanţei pe care i-o acordăm ca partener. Această tehnică va induce un comportament mai binevoitor din partea partenerului. Pentru aceasta, esenţial este să descoperim motivaţiile ce-l fac să accepte negocierea. Pentru a-l convinge, este bine să subliniem propriul interes pe care şi l-ar satisface prin acceptarea propunerii noastre. Exemplu: „Tocmai aţi afirmat că aţi dori să extindeţi gama de produse puse în vânzare. Cred că este o idee foarte bună. În acest caz, sistemul de eşantioane pe care vi-l propunem noi este cu atât mai binevenit, întrucât vă puteţi elibera spaţiu pentru expunerea altor produse puse în vânzare".

În acest context, o bună tactică de argumentare este recurgerea la exemple de precedente. Exemplele trebuie să fie dintre faptele cunoscute de interlocutor şi foarte concrete. Exemplu: „Firma X, cu care lucrăm şi pe care o cunoaşteţi, a adoptat deja acest sistem, ceea ce i-a permis să-şi lărgească gama de produse şi, în plus, şi-a diminuat stocul de mărfuri".

Sunt arătate avantajele pe care partea interesată le-ar putea avea dacă acceptă oferta. Exemplu: „Întrucât noi livrăm cantitatea de marfă solicitată cu promptitudine, aceasta v-ar permite să nu mai păstraţi stocuri în spaţiile de depozitare, cu avantajele pe care le cunoaşteţi şi dumneavoastră".

O tehnică ce verifică şi întăreşte impactul argumentării o reprezintă procedeul de a relua, pe scurt, ansamblul demonstraţiei sub forma unei întrebări închise cu răspuns afirmativ. Prin aceasta, interlocutorul este pus în situaţia de a-şi afirma acordul cu justeţea argumentaţiei noastre. Exemplu: „Este clar că aveţi nevoie de diversificarea produselor puse în vânzare. Sistemul de eşantioane pe care vi-l propunem v-ar permite micşorarea capitalului blocat în stocuri, vă va disponibiliza un spaţiu deloc neglijabil şi v-ar permite o reorganizare a spaţiului existent. Trebuie să admiteţi că oferta noastră satisface toate aceste exigenţe".

Pentru a realiza efectul de persuasiune, se pot folosi mai multe tehnici: personalizarea avantajelor, citarea unor referinţe, a unor exemple, animarea atmosferei prin povestirea unor anecdote, a unor istorioare hazlii, reale sau imaginare, legate de subiectul discutat, ilustrarea discursului cu scheme, grafice, desene, care să demonstreze că produsul sau serviciul oferit a avut deja un impact pozitiv cert asupra altor utilizatori, furnizarea unor explicaţii de detaliu şi, dacă este posibil, efectuarea unor demonstraţii cu produsul respectiv. Tot ca o tehnică de persuasiune, foarte multe oferte de vânzare sunt însoţite de diferite bonusuri sau cadouri.

O importanţă deosebită în desfăşurarea întâlnirilor de negociere o are observarea indicilor nonverbali ai comunicării. Cunoaşterea acestora poate oferi semnale importante asupra intenţiilor partenerului şi a impactului pe care îl are asupra lui argumentarea noastră. În negocierile cu miză importantă, în echipa de negociatori se include o

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

persoană – înzestrată cu calităţi de fin observator – care are rolul de a observa în principal reacţiile nonverbale ale partenerilor şi a le semnala echipei, pentru confirmarea sau modificarea strategiei adoptate. Redăm câteva dintre atitudinile şi comportamentele nonverbale cu frecvenţă mare în negocieri, inventariate de Hiltrop şi Udall (1995, *apud* Vasile, 2000, pp. 265-266):

- ascultarea activă: ochii larg deschişi şi vioi, aplecarea uşor înainte, palmele mâinilor deschise şi braţele întinse;
- încrederea: gesturi relaxate, ţinută dreaptă, mâinile la spate, mâinile ţinând reverele hainei;
- apărarea: ochii deschişi şi vioi, corpul încordat, braţele încrucişate la piept sau picioarele încrucişate, pumnii strânşi, arătatul cu degetul acuzator, lovituri cu pumnul în masă;
- frustrarea: mâinile încordate, pumnul strâns, frecarea cefei, trecerea mâinii prin păr, privirea spre ieşire sau spre exterior, respiraţia scurtă, arătarea repetată cu degetul;
- decepţia: contact vizual minim, schimbarea rapidă a vocii, acoperirea gurii atunci când se vorbeşte;
- plictiseala: aplecarea spre spate, privirea la ceas, mişcarea degetelor, baterea în ritm cu degetele în masă, mişcarea ritmică a piciorului, privirea în gol.

Dacă unele dintre aceste comportamente constituie ticuri ale unei persoane, ele ne furnizează indicii despre personalitatea ei.

Eficacitatea comunicării este influenţată de credibilitatea vorbitorului şi rezidă în forţa argumentelor şi în modul lor de prezentare. La fel de importantă este însă în negociere şi ascultarea activă, care are rolul de a spori înţelegerea mesajului – în toate nuanţele lui – şi de a consolida relaţia dintre parteneri. Pentru aceasta, este necesară exersarea anumitor atitudini (concentrarea atenţiei, manifestarea interesului, deschiderea sufletească etc.) şi deprinderi practice (tehnici de receptare şi filtrare a mesajelor, testarea acurateţei înţelegerii, discernerea tipului de argumentare şi persuasiune din partea partenerului), precum şi descifrarea promptă a mesajelor nonverbale intenţionate şi neintenţionate.

Dacă negocierea se înscrie în domeniul relaţiilor internaţionale (fie că este vorba despre o negociere comercială sau politică), sunt implicate activ toate competenţele de comunicare descrise de J.A. van Ek. Aptitudinea comunicării trebuie să ia în considerare următoarele componente (competenţe) pe care van Ek le clasifică în modul următor (1988):

a) *competenţa lingvistică*: cunoaşterea elementelor vocabularului şi stăpânirea anumitor reguli sintactice datorită cărora aceste elemente sunt combinate astfel încât să producă enunţuri purtătoare de sens;
b) *competenţa sociolingvistică*: capacitatea de a utiliza şi a interpreta elementele lingvistice într-o manieră potrivită, în funcţie de situaţia de comunicare (contextul – cine comunică cu cine, despre ce, unde, în ce scop – condiţionează alegerea elementelor lingvistice);
c) *competenţa discursivă*: capacitatea de a percepe şi a asigura coerenţa enunţurilor distincte în schimburile comunicative;
d) *competenţa strategică*: capacitatea de a recurge la strategii de comunicare verbale sau nonverbale în scopul de a compensa o cunoaştere imperfectă a codului;

competenţa socioculturală: o anumită familiaritate cu contextul sociocultural în care este utilizată limba;
competenţa socială: voinţa de a angaja o interacţiune cu altcineva şi încrederea în sine pe care o presupune aceasta, ca şi o aptitudine empatică şi abilitate în materie de relaţii sociale.

Exerciţiu

Studiu de caz: analizaţi situaţia prezentată mai jos şi evidenţiaţi cauzele care au făcut ca negocierea să fie atât de dificilă.

Negocierea comercială internaţională – negocierile între GM şi Toyota

Istoria negocierilor între General Motors şi Toyota ilustrează complexitatea ce caracterizează negocierile comerciale internaţionale. Ele se desfăşoară în jurul unor probleme complicate, aduc faţă în faţă organizaţii imense şi se desfăşoară în medii multiple, dinamice şi divergente. Tratativele dintre GM şi Toyota au fost, după afirmaţiile unora dintre participanţi, *lungi, dificile şi frustrante.*

Ca multe organizaţii japoneze, Toyota s-a pregătit cu grijă pentru negociere, aşa cum se întâmplă de obicei. Deja, o oarecare opoziţie se înregistra chiar în interiorul firmei împotriva implantării ei în SUA. Conform unui angajat de la Toyota, cei ce erau defavorizaţi de acest lucru se gândeau deja la declanşarea unor greve ale sindicatelor muncitorilor din industria de automobile (UAW) şi îşi făceau griji în privinţa calităţii produselor. Eiji Toyoda, preşedinte la Toyota Motor Company, precum şi alte persoane favorabile proiectului au trebuit să negocieze în interiorul întreprinderii şi în exterior, atât înainte, cât şi după începerea negocierilor pentru crearea unei întreprinderi comune.

Pregătirile de la GM erau, de asemenea, complete şi bine organizate. În ianuarie 1981, John F. Smith, director pentru planificarea producţiei pe scară mondială şi un apropiat al lui Roger Smith, PDG la GM, au plecat în Japonia în compania lui Jay Chai pentru a studia în profunzime proiectele Toyota. În interiorul societăţii, un anumit număr din cadrele medii şi muncitori, ba chiar şi directori se opuneau proiectului. Aceştia se temeau ca Toyota să nu dea clasă firmei americane. Pentru aceasta, Roger Smith, la fel ca Eiji Toyoda la Toyota, a trebuit să consacre multă energie – în timpul negocierilor – pentru a obţine acordul întregii organizaţii să se implice în acest proiect şi să-l susţină. În aprilie 1982, au început discuţiile pe plan operaţional. Echipele însărcinate cu negocierile împart ordinea de zi în mai multe probleme care vor fi dezbătute pe grupuri de lucru. Grupul care a fost desemnat să se ocupe de planificarea instalaţiilor, de exemplu, era format din trei-patru ingineri de la Toyota şi doi de la GM. Alte grupuri au primit să se ocupe de costuri, logistică, mână de lucru. S-a stabilit un calendar şi s-a fixat data-limită pentru semnarea unui acord pentru septembrie 1982.

După anumite relatări, GM propunea la început o mare întreprindere comună, cu două uzine şi o producţie de aproximativ 400 000 de maşini pe an. Toyota se gândea la o întreprindere de anvergură limitată, în locaţia unei uzine abandonate, cu o producţie de 200 000 de maşini pe an. Atitudinea firmei Toyota şi, probabil, neliniştea

celor de la GM privitor la eventualele repercusiuni ale acordului celui mai ambiţios în raport cu legea antitrust au făcut să câştige proiectul cel mai restrâns. GM voia ca noua întreprindere să fabrice Corolla, maşină cu care Toyota avea cele mai mari vânzări pe piaţa mondială. Toyota, la rândul său, propunea Sprinter, o maşină mică, sport, produsă începând cu 1968, dar numai pentru piaţa internă japoneză.

Diferenţele culturale făceau comunicarea dificilă. De exemplu, negociatorii de la Toyota abordau problemele într-o manieră care părea „deturnată" membrilor de la GM. Anumite tăceri sau semne de afirmaţie erau interpretate drept asentimente la masa negocierilor. Traducerea încetinea mult ritmul negocierilor.

Stilurile de negociere şi de decizie ale celor două părţi contrastau, de asemenea, mult. Japonezii aveau tendinţa de a începe discuţia prin enunţarea principiilor generale şi nu răspundeau propunerilor decât după ce se consultau cu statul lor major. Americanii preferau să audă propunerile şi să obţină răspunsuri precise la masa negocierilor. În fapt, negociatorii de la GM primeau atât de puţine propuneri din partea Toyota, încât, la început, se întrebau ce strategie de negociere să mai folosească. În ceea ce-i priveşte pe japonezi, aceştia erau uimiţi de rapiditatea cu care negociatorii de la GM puteau obţine informaţiile necesare de la conducătorii organizaţiei lor. În ochii celor de la GM, echipa de la Toyota dădea impresia de o teribilă lentoare. În cele din urmă, data stabilită pentru acord în luna septembrie a fost depăşită, altă dată fiind stabilită pentru luna decembrie. Nici această limită n-a putut fi respectată.

La 14 februarie 1983, la câteva zile după ce MITI prevenise guvernul american cu privire la prelungirea pentru al treilea an a restricţiei privind exporturile de automobile, GM şi Toyota au anunţat oficial că au semnat un acord privind crearea unei întreprinderi comune. Mai multe clauze speciale merită menţionate. În primul rând, preşedintele companiei avea să fie numit din partea firmei Toyota (acesta având funcţiile de director general şi director de exploatare al filialei comune). În al doilea rând, într-un termen de 120 de zile, trebuia să se dea „o structură acceptabilă relaţiilor cu sindicatul". În al treilea rând, guvernele respective trebuiau să reexamineze acordul şi, atâta timp cât guvernul american nu-l aproba, fiecare parte se putea retrage. În al patrulea rând, acordul nu interzicea firmei GM să stabilească acelaşi tip de relaţii cu alte societăţi şi dădea dreptul firmei Toyota să producă maşini, pe cont propriu, în uzina comună. În sfârşit, societăţile au convenit să negocieze pe bază de „bună credinţă" problemele rămase în suspans şi să facă „tot posibilul" pentru a pune la punct ultimele detalii înainte de 15 mai 1983.

Când GM şi Toyota au început să redacteze contractul final pentru crearea întreprinderii comune, GM a propus o versiune care, după exemplul documentelor juridice ale numeroaselor societăţi americane, prevedea numeroase posibilităţi pentru viitor. Redactarea iniţială, mai puţin stufoasă, prezentată de Toyota, a început să ia forma – prin mărime şi conţinut – acordului final. Întreprinderea comună avea să se numească New United Motor Manufacturing, Inc. şi producţia sa avea să fie comercializată sub numele de Chevrolet Nova. Societatea NUMMI a fost înregistrată în California la 21 februarie 1984.

Traducere din Weiss (1987, *apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, pp. 517-518)

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Adirondack, Sandy, 1999, *Managementul, pur şi simplu ?* , Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile, Bucureşti.

Agence Canadienne de Développement International, 1995, *Leadership efficace – techniques de gestion interpersonnelle et de coaching pour mener et gérer le changement*, P.J. Pritchard, Convivium, Hull, Québec.

Argyris, Chris, 1962, „L'individu et l'organisation : quelques problèmes d'ajustement mutuel", în R. Tessier, Y. Tellier (coord.), *Changement planifié et développement des organisations*, vol. 3, Les Presses de l'Université de Québec, Québec.

Armstrong, Michael, 1996, *A Handbook of Personnel Management Practice*, ediţia a V-a, Kogan Page, Londra.

Baciu, Iacob, Ionescu, Carmen, Rădulescu, Eleonora, 2002, *Ghid pentru dialog social*, Editura Acvila din Carpaţi.

Baril, Denis, Guillet, Jean, 1992, *Techniques de l'expression écrite et orale*, 2 vol., Sirey, Paris.

Bass, N.M., 1981, *Dtogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York.

Bellenger, Lionel, 1985, *La persuasion*, PUF, Paris.

Bellenger, Lionel, 1989, *Le talent de communiquer*, Nathan, Paris.

Bennis, W., Nanus, B., 2000, *Liderii : strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International Press, Bucureşti.

Billsberry, John, 1996, *The Effective Manager*, vol. 2 : *Communication*, The Open University, Milton Keynes.

Birkenbihl, Vera F., 1998, *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înţelege*, Editura Gemma Press, Bucureşti.

Blake, R., Mouton, J.S., 1964, *The Managerial Grid*, Gulf Publications, Houston.

Bourhis, Richard Y., Leyens, Jacques-Philippe (coord.), 1997, *Stereotipuri, discriminare şi relaţii intergrupuri*, Editura Polirom, Iaşi.

Bulai, A., 2000, *Focus-grup*, Editura Paideia, Bucureşti.

Cândea, R., Cândea, D., 1996, *Comunicarea managerială*, Editura Expert, Bucureşti.

Champagne, Claude, Payette, Adrien, 1997, *Le groupe de développement professionnel*, Presses de l'Université du Québec.

Charles, R., Williame, C., 1992, *La communication orale*, Nathan, Paris.

Cherrington, D.J., 1991, *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston.

Cole, G.A., 2000, *Managementul personalului*, Editura Codecs, Bucureşti.

Coman, Cristina, 1999, *Relaţii publice*, Editura ALL, Bucureşti.

Constantin, Ticu, Stoica-Constantin, Ana, 2002, *Managementul resurselor umane*, Editura Institutul European, Iaşi.

Constantinescu, Dan Anghel, Ungureanu, Ana-Maria, Tarara, Lucica, 2000, *Management general*, vol. 2, Editura Naţional, Bucureşti.

Cormier, Solange, 1995, *Communication et gestion*, PUF, Paris.

Cornelius, Helena, Faire, Shoshana, 1996, *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Editura Ştiinţifică şi Tehnică, Bucureşti.

Cornescu, Viorel, Marinescu, Paul, Curteanu, Doru, Toma, Sorin, 2003, *Management*, Editura Universităţii Bucureşti, Bucureşti.

Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan, 1993, *Management*, Editura Proarcadia, Bucureşti.

Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan, Stanciu, Sica, 2003, *Managementul organizaţiei*, Editura ALL Beck, Bucureşti.

Deep, S., Sussman, L., 1996, *Secretul oricărui succes : să acţionăm inteligent*, Editura Polimark, Bucureşti.

De Vader, Lord R.G., Alliger, G.M., 1986, „A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions : An Application Procedure", *Journal of Applied Psychology*, nr. 71, pp. 402-410.

DeVito, J., 1988, *Human Communication : The Basic Course*, Harper & Row, Inc., New York.

Dumitru, I.Al., 2000, *Dezvoltarea gândirii critice şi învăţarea eficientă*, Editura de Vest, Timişoara.

Dupont, Christophe, 1994, *La négociation – conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris.

Eggert, Max, 1998a, *CV-ul perfect*, Editura Naţional, Bucureşti.

Eggert, Max, 1998b, *Interviul perfect*, Editura Naţional, Bucureşti.

Erikson, Erick, 1972, *Adolescence et crise*, Flammarion, Paris.

Fabre, Michel, 1994, *Penser la formation*, PUF, Paris.

Ferréol, G., Flageul, N., 1998, *Metode şi tehnici de exprimare scrisă şi orală*, Editura Polirom, Iaşi.

Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership*, McGraw-Hill, New York.

Fiedler, F.E., Ghemers, M.M., 1974, *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman, Glenview.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B., 1995, *Succesul în negocieri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

Frujină, Ion, Teşileanu, Angela, 2002, *Comunicare, negociere şi rezolvare de conflicte*, Editura Mondan, Bucureşti.

Galvani, Pascal, 1997, *Quête de sens et formation*, L'Harmattan, Paris.

Gamble, T.K., Gamble, M., 1993, *Communication Works*, McGraw-Hill, New York.

Gardner, Howard, 1993, *Multiple Intelligences : The Theory in Practice*, Basic Books, New York.

Gardner, Howard, 1997, „Encourager la diversité en personnalisant l'éducation : les conséquences d'une nouvelle appréhension de l'intelligence humaine", *Perspectives*, nr. 3, septembrie.

Gazier, Bernard, 2003, *Strategiile resurselor umane*, Editura Institutul European, Iaşi.

Goleman, Daniel, 2001, *Inteligenţa emoţională*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.

Golu, P., 2004, *Psihologia grupurilor sociale şi a fenomenelor colective*, Editura Miron, Bucureşti.

Graham, Ian, 2003, „Les conventions collectives se mondialisent", *La responsabilité sociale des entreprises : mythes et réalités*, col. Education ouvrière, nr. 130, 1, Bureau International du Travail, Geneva, pp. 17-23.

Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W., 1992, *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A., Dyer, L.D., 1989, *Personnel/Human Resource Management*, ediţia a IV-a, Irwin. Boston.

Herseni, T., 1969, *Psihologia organizării întreprinderii industriale*, Editura Academiei, Bucureşti.

Herzberg, F., 1959, *The Motivation to Work*, Wiley, New York.

Hiltrop, Jean-Marie, Udall, Sheila, 1999, *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti.

Honoré, Bernard, 1992, *Vers l'œuvre de formation, l'ouverture à l'existence*, L'Harmattan, Paris.

House, R.J., 1971, „A Path-Goal Theory of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, nr. 16, pp. 321-338.

IDM International, London Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania, 2002, *Cum să stăpânești managementul la perfecție*, Rentrop & Straton, București.

Iosifescu, Ş., 2000, *Elemente de management strategic şi proiectare*, Editura Corint, Bucureşti.

Iosifescu, Ş. (coord.), 2001, *Management educaţional pentru instituţiile de învăţământ*, ISE, MEC, Bucureşti.

Iosifescu, Ş. (coord.), Blendea, P., Niţă, G., Pop, V., 2000, *Manual de management educaţional*, Editura ProGnosis, Bucureşti.

Johns, G., 1998, *Comportamentul organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.

Justice, W. Dwight, 2003, „Concept et phénomène de la responsabilité sociale des entreprises : défis et opportunités pour les syndicalistes", *La responsabilité sociale des entreprises : mythes et réalités*, nr. 130, 1, Bureau International du Travail, Geneva, pp.1-17.

Keen, Ellie, Tîrcă, Anca, 1999, *Educaţie pentru cetăţenie democratică. Ghid pentru profesori*, Editura Radical, Bucureşti.

Keenan, Kate, 1998a, *Ghidul managerului eficient. Cum să negociezi*, Editura Rentrop & Straton, Bucureşti.

Keenan, Kate, 1998b, *Ghidul managerului eficient. Cum să selectezi personalul*, Editura Rentrop & Straton, Bucureşti.

Kennedy Gavin, 1998, *Negocierea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti.

Khoury, G., Rostarni, J., Turnball, P.L., 1999, *Corporate Social Responsibility : Turning Words into Action*, Conference Board of Canada, Ottawa.

Kymlicka, Will, 1995, *Multicultural Citizenship : A Liberal Theory of Minority Rights*, Oxford University Press, Oxford.

Laurient, Louis, 1995, *Savoir négocier*, Dunod, Paris.

Legendre, Renald, 1993, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, ediţia a II-a, Guérin, Montréal ; ESKA, Paris.

Leigh, Andrew, Maynard, Michael, 1998, *Prezentarea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti.

Lippit, R., White, R.K., *Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry*, Haerper Bros, New York

Manolescu, Aurel, 2001, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

Maslow, A., 1954, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.

Mathis, Robert, L., Nica, C. Panaite, Rusu, Costache, 1997, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

Mathis, L.R., Jackson, J.H., 1994, *Personnel Human Resource Management*, West Publishing Company, New York.

Mayer, J.D., Salovey, P., 1993, „The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, nr. 17.

McGregor, Douglas, 1960, *The Human Side of Entreprise*, McGraw-Hill, New York.

Mintzberg, H., 1975, „The Manager's Job : Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, iulie-august.

Mintzberg, H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Mitulescu, S. (coord.), Anghelescu, C., Păuş, V., Mitulescu, R., 2003, *Formarea deprinderilor de viaţă independentă. Manual pentru formatori*, Editura RO MEDIA, Bucureşti.

Mucchielli, A., 1982, *Metode active în pedagogia adulţilor*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Mullins, L.J., 1993, *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing, Londra.

Neculau, Adrian, 1998, „Conflictul socio-cognitiv", în Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului* (pp. 47-59), Editura Polirom, Iaşi.

Nica, P., Sasu, C., Iftimescu, A., Prodan, A., Coste, V., 1994, *Managementul firmei*, Editura Condor, Chişinău.

Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, 2000, *Management*, ediţia a III-a, Editura Economică, Bucureşti.

Olivesi, Stéphane, 2005, *Comunicarea managerială*, Editura Tritonic, Bucureşti.

Ollivier, D., 1990, *La bataille de l'efficacité personnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris.

O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J., 2001, *Concepte fundamentale din ştiinţele comunicării şi studiile culturale*, Editura Polirom, Iaşi.

Ouchi, W., 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading.

Păcurari, O., Târcă, A., Sarivan, L., 2003, *Strategii didactice inovative. Suport de curs*, Centrul Educaţia 2000+, Editura Sigma, Bucureşti.

Păuş, Viorica-Aura, 2000, *Probleme actuale ale integrării culturale*, Editura Semne, Bucureşti.

Păuş, V. (coord.), Teşileanu, A., Săvulescu, A., 2003, *Parteneriat şi dialog social. Ghidul formatorului*, Editura Vanemonde, Bucureşti.

Pânişoară, Ion-Ovidiu, 2004, *Comunicarea eficientă*, Editura Polirom, Iaşi.

Peretti, A., 1994, *Techniques pour communiquer*, Hachette, Paris.

Peretti, André de, Legrand, Jean-André, Boniface, Jean (coord.), 2001, *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iaşi.

Peretti, J.M., 1987, *Gestion des ressources humaines*, Vulbert Entreprise, Paris.

Perron, Roger, 1985, *Genèse de la personne*, PUF, Paris.

Peters, Th., Waterman, R., 1983, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, InterEditions, Paris.

Petrescu, I., Seghete, G., 1994, *Fundamentele practicii manageriale*, Editura Maiko, Bucureşti.

Pietraru, C., Simionescu, A.G., 2001, *Management public şi administraţie*, Editura Independenţa economică, Piteşti.

Pistol, Gheorghe, 2002, *Tehnica şi strategia negocierilor*, Editura Universitară, Bucureşti.

Popescu-Neveanu, Paul, 1978, *Dicţionar de psihologie*, Editura Albatros, Bucureşti.

Prodan, Adriana, 1999, *Managementul de succes*, Editura Polirom, Iaşi.

Prutianu, Ş., 2000, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, 2 vol., Editura Polirom, Iaşi.

Putnam, D. Robert, 2001, *Cum funcţionează democraţia*, Editura Polirom, Iaşi.

Reddin, W.J., 1986, *Les trois dimensions du dirigeant*, Management France, Paris.

Richterich, J., 1978, *Psychologie, langage et comportement*, CREDIF, Paris.

Robbins, A., 1986, *Unlimited Power*, Simon & Schuster, New York.

Roco, M., 2001, *Creativitate şi inteligenţa emoţională*, Editura Polirom, Iaşi.

Rotaru, A., Prodan, A., 1994, *Managementul resurselor umane*, Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.

Rovenţa-Frumuşani, Daniela, 2000, *Argumentarea. Modele şi strategii*, Editura BIC ALL, Bucureşti.

Rovenţa-Frumuşani, Daniela, 2004, *Analiza discursului. Ipoteze şi ipostaze*, Editura Tritonic, Bucureşti.

Salat, Levente, 2001, *Multiculturalism liberal*, Editura Polirom, Iaşi.

Sarivan, Ligia, 1999, „Teoria inteligenţelor multiple – noi paşi spre practică", *Învăţământul primar*, nr. 3-4.

Shapiro, D., 1998, *Conflictele şi comunicarea*, Editura Arc, Bucureşti.

Sheils, Joe, 1993, *La communication dans la classe de langue*, Conseil de l'Europe.

Stâncioiu, I., Militaru, G., 1998, *Management – elemente fundamentale*, Editura Teora, Bucureşti.

Steele, Jeannie L., Meredith, Kurtis S., Temple, Charles, 1998, *Lectura şi scrierea pentru dezvoltarea gândirii critice*, 2 vol., Fundaţia pentru o Societate Deschisă, Bucureşti.

Stoica, Adrian, 2001, *Evaluarea curentă şi examenele*, Editura Pro Gnosis, Bucureşti.

Stoica-Constantin, Ana, Neculau, Adrian, 1998, *Psihosociologia rezolvării conflictelor*, Editura Polirom, Iaşi.

Storey, J., 1992, *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.

Şoitu, Laurenţiu, 1997, *Comunicare şi acţiune*, Editura Institutul European, Iaşi.

Tagliante, Christine, 1994, *La classe de langue*, CLE International, Paris.

Tellier, Yvan, 1999, „Leadership şi management", în Y. Tellier, D. Rovenţa-Frumuşani (coord.), *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*, Editura Cavallioti, Bucureşti.

Thomson, Rosemary, Farmer, Eion, 1994, *Managing Relations*, The Open University, Milton Keynes.

Tidwell, Alan, 1998, „Consideraţii asupra managementului conflictului, tehnicilor de rezolvare şi factorilor sociali care le influenţează", în Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului* (pp. 187-193), Editura Polirom, Iaşi.

Ursu, I., Stegăroiu, D., Rus, I., 1978, *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unităţile economice*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.

van Ek, J.A., 1988, *Objectifs de l'apprentissage des langues vivantes*, vol. 1, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Vanoye, F., Mouchon, J.P., Sarrazac, J.-P., 1981, *Pratiques de l'oral*, Armand Colin, Paris.

Vasile, Dragoş, 2000, *Tehnici de negociere şi comunicare*, Editura Expert, Bucureşti.

Vlăsceanu, M., 1993, *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, Bucureşti.

Vroom, V.H., Jago, A.G., 1988, *The New Leadership Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Weiss, S.E., 1987, „Creating the GM-Toyota Joint Venture: A Case in Complex Negotiation", *Columbia Journal of World Business*, vara, pp. 23-37.

Whetten, David A., Cameron, Kim S., 1984, *Developing Management Skill*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.

Zamfir, Cătălin, 1977, *Strategii ale dezvoltării sociale*, Editura Politică, Bucureşti.

Zamfir, C., Vlăsceanu, L., 1993, *Dicţionar de sociologie*, Editura Babel, Bucureşti.

Zăineanu, Gabriela, Petrescu, Ion, Draia, Ileana, Horvat, Gizela, Mazilu, Simona-Anca, Zăineanu, Răzvan, 2000, *Manual de dezbateri; aplicaţii ale logicii*, Editura Naţional, Bucureşti.

Zlate, Mielu, 1981, *Psihologia muncii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Zlate, M., 2004, *Leadership şi management*, Editura Polirom, Iaşi.

Zorleţan, Tiberiu, Burduş, Eugen, Căprărăscu, Gheorghiţa, 1995, *Managementul organizaţiei*, Editura Holding Reporter, Bucureşti.

*** 1996, *Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence*, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

*** 1996, *Libertatea sindicală – culegere de decizii şi principii ale Comitetului pentru Libertate Sindicală a Consiliului de Administraţie al BIM*, ediţia a IV-a revizuită, Biroul Internaţional al Muncii.

*** 1997, *Revista de pedagogie*, număr tematic: *Cariera: şansă sau planificare?*, nr. 1-12, SE.

*** 1998, *Curriculum Naţional pentru învăţământul obligatoriu. Cadru de referinţă*, MEN, CNC, Bucureşti.

*** 1999, Legea nr. 168/12 noiembrie 1999, privind soluţionarea conflictelor de muncă, *Monitorul Oficial*, nr. 582/29 noiembrie.

*** 1999, *Rezolvarea conflictelor şi negocierea, manualul întreprinzătorului*, Editura Rentrop & Straton, Bucureşti.

*** 2000, *Curriculum naţional. Programe şcolare pentru clasa a X-a*, MEN, CNC, Bucureşti.

www.anpe.fr/candidat/guidepouragir/guideg/g2.jsp

www.lerucher.com/dossiers/1201/info4asp?from=gerer_emploi

www.training.ro/test-leadership.php

www.training.ro/test-teamBuilding.php

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În seria **Relaţii publice şi publicitate**

au apărut:

Cristina Coman – *Relaţiile publice: principii şi strategii*
Angela Goddard – *Limbajul publicităţii*
Jean Lohisse – *Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacţiune*
Bernard Dagenais – *Profesia de relaţionist*
Bernard Dagenais – *Campania de relaţii publice*
Iulian Vegheş Ruff, Bogdan Grigore – *Relaţiile publice şi publicitatea online*
Charles U. Larson – *Persuasiunea. Receptare şi responsabilitate*
Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg – *Totul despre relaţiile publice*
Doug Newsom, Bob Carrell – *Redactarea materialelor de relaţii publice*
Cristina Coman – *Relaţiile publice şi mass-media* (ediţie revăzută şi adăugită)
Michèle Jouve – *Comunicarea. Publicitate şi relaţii publice*
Luc Marcenac, Alain Milon, Serge-Henri Saint-Michel – *Strategii publicitare. De la studiul de marketing la alegerea diferitelor media*
Viorica Aura Păuş – *Comunicare şi resurse umane*

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

www.polirom.ro

Redactor: Ioana Aneci
Coperta: Radu Răileanu
Tehnoredactor: Irina Lăcătuşu

Bun de tipar: mai 2006. Apărut: 2006
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax: 211.32.60, 212.29.27, E-mail: office@luminatipo.com

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY